



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정책학 석사학위논문

공무원의 공공봉사동기(PSM)가  
직무성과에 미치는 영향

- 혁신역량과 혁신문화의 조절효과를 중심으로 -

2019년 8월

서울대학교 대학원  
행정학과 정책학전공  
정 혜 훈

## 요약(국문초록)

본 논문에서는 공공봉사동기(PSM)와 공공부문의 성과의 연계성과 혁신 요소의 조절효과를 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 신자유주의 시대에 다양하고 해결하기 어려운 사회현상이 나타나며 공공부문도 체계적인 성과관리를 통해 효율적이고 효과적으로 목표를 달성해야하는 필요성이 높아지고 있다. 특히 공공부문의 성과 달성에 직접적인 영향을 주는 공무원의 역할은 매우 중요해졌으며, 더불어 공무원이 일을 잘 하기 위해서 공무원의 업무 동기를 이끌어내는 다양한 방식에 대해 이론적으로 논의되어 왔다. 또한 급격히 변화하는 외부의 환경에 유연하게 대응하기 위한 공공부문의 혁신도 지속적으로 요구되고 있다. 공공분야의 혁신은 제도의 혁신, 절차의 혁신, 서비스의 혁신 등 다양하지만 공통적으로 혁신의 주체는 공무원이고, 조직구성원의 노력이 필요하다는 것을 전제로 하고 있다.

이렇듯 공공분야의 성과창출에는 공무원의 동기와 함께 혁신의 중요성이 강조되고 있으나, 공무원의 내제적 동기 이론 중 하나인 공공봉사동기(PSM)와 혁신을 종합적으로 살펴본 선행연구는 아직은 부족한 실정이다. 공공봉사동기(PMS)는 공무원의 직무 성과를 향상시키는 요인이라고 이론적으로 정립되어 있다. 또한 공공봉사동기(PSM)가 직무 성과에 미치는 영향을 조절하는 변수에 대한 논의도 있어왔다. 대표적으로 리더십, 조직문화 등의 변수가 긍정적인 조절효과를 나타내는 것으로 연구되어 왔다. 하지만, 이러한 공공봉사동기가 혁신적인 문화나 혁신 역량이 높은 사람에게는 더욱 긍정적으로 직무성과에 작용할 것이라는 가설은 아직 뚜렷이 증명되지 않았다.

따라서 본 연구에서는 공공봉사동기(PSM)가 직무 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고, 혁신의 긍정적인 조절 효과에 대해서 증명하려하였

다. 이를 위해 2014년부터 2016년까지의 3,287명의 공무원을 대상으로 설문조사한 ‘공직생활에 대한 인식조사’ 결과를 활용하여 양적 연구를 실시하였고, 더불어 기상청이라는 중앙부처에서 직급별 심층 인터뷰를 진행하여 양적 연구를 실제 업무 현장에서 증명하려 하였다.

결과적으로 공공봉사동기(PSM)는 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공공봉사동기(PSM)의 세부항목인 공익몰입, 동정, 자기희생은 직무수행력에, 정책호감도, 공익몰입, 자기희생은 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 양적 연구에서도 증명되었고, 질적 연구에서 인터뷰 대상자들이 공통적으로 응답하였다. 공공분야 업무의 특성상 국민에 대한 따뜻한 관심과 정책에 대한 호감도 등은 필연적으로 직무 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 증명할 수 있었다. 혁신의 조절효과는 직무 성과 중 직무수행력과 성과에 각각 다르게 나타났다. 혁신 자체가 직무 성과에는 긍정적인 영향을 줬으며, 특히 양적 분석 결과 혁신의 회귀계수가 공공봉사동기(PSM)의 회귀계수보다 큰 것으로 나타나 혁신 자체가 성과에 기여하는 부분이 큰 것을 알 수 있었다. 혁신은 공공봉사동기(PSM)가 직무 성과에 미치는 영향에서는 대부분 긍정적인 조절효과를 보였으나, 조직혁신문화가 직무수행력에 미치는 조절효과는 유의미하게 나타나지 않았다. 직무수행력은 개인의 내재된 특성으로 외부의 조절효과에 크게 영향을 받지 않고 공공봉사동기(PSM)가 미치는 영향에서 비교적 안정적으로 결과가 나오지만, 성과는 리더쉽, 조직문화, 개인의 역량, 공공봉사동기(PSM) 등 다양한 요인이 영향을 주는 요소로 혁신의 조절효과에 반응하는 결과가 나오는 것으로 보았다.

혁신문화에 대한 조절효과가 직무수행력에서 나타나지 않더라도, 혁신 자체가 성과에 미치는 영향이 크고 성과에는 조절효과가 나타나는 것으로 보아 공공분야에서도 혁신을 독려하는 문화가 정착되어야 한다는 것을 알 수 있었다. 질적 연구에서 인터뷰 대상자 중 한명은 혁신이 갖고 있는 공공분야의 부정적 이미지에 대해 언급하였다. 혁신은 현재를 부정하고, 공무원이 변화해야 한다는 이미지가 강하기에 공무원의 마음에 ‘혁신

은 피곤하다.’라는 인식이 있을 수 있다는 것이다. 정부에서 혁신이 공무원에게 미치는 긍정적인 영향과 사례를 보다 적극적으로 홍보가 필요하다고 판단하였다.

더불어 아직까지 성과급, 승진 등 외재적 인센티브를 강조하는 공무원의 성과관리 방식에서 나아가, 대국민에 대한 관심, 자기 희생, 정책 호감 및 몰입 등 무형적인 요소에 대한 관리도 체계적으로 이루어져야 한다. 질적 연구와 양적 연구 모두에서 공공봉사동기(PSM) 자체에 대한 중요성도 증명되었기 때문에 국무조정실, 인사혁신처 등 공무원의 성과를 관리하는 부처에서는 무형적이라 보이지 않지만 성과에 직결될 수 있는 요소들에 대한 관리가 필요하다고 판단하였다.

**주요어 : 공공봉사동기(PSM), 성과, 직무수행력, 혁신역량,  
혁신문화, 내재적 동기**

**학 번 : 2015-24536**

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경과 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 범위 .....	5
1. 연구의 대상 .....	5
2. 연구의 범위 .....	6
제 3절 연구의 방법 .....	6
 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	8
제 1 절 이론적 논의 .....	8
1. 공공봉사동기의 정의와 배경 .....	8
2. 공공봉사동기의 의의 .....	10
3. 공공부문의 성과와 성과관리 .....	12
4. 공공부문의 혁신 .....	14
제 2 절 선행연구 검토 .....	16
1. 공공봉사동기와 성과 .....	16
2. 공공봉사동기, 혁신과 성과 .....	19
3. 선행연구 고찰 및 본 연구와의 관계 .....	22
 제 3 장 연구 설계 .....	24
제 1 절 연구의 분석틀 .....	24
1. 연구 모형 .....	24
2. 연구 가설 .....	25
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	30
1. 활용 데이터 .....	31
2. 종속변수 .....	33

3. 독립변수 .....	34
4. 조절변수 .....	35
5. 통제변수 .....	36
제 3절 분석방법 .....	38
 제 4 장 분석 결과 .....	 39
제 1 절 주요 변수들의 기술통계 .....	39
제 2 절 연구 대상의 일반적 특성 .....	39
제 3 절 측정 도구의 신뢰도 검증 .....	42
제 4 절 주요 변수들간의 상관관계 분석 .....	43
제 5 절 가설의 검증 및 분석 결과 .....	44
1. PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향 .....	44
2. PSM의 하위항목이 직무수행력과 성과에 미치는 영향 .....	46
3. 혁신역량과 혁신문화의 조절효과 .....	51
3. 가설의 검증 .....	57
제 6 절 질적 연구를 통한 가설 검증 .....	58
제 7 절 결과의 해석 및 토론 .....	64
 제 5 장 결론 .....	 68
제 1 절 연구결과의 요약 .....	68
제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제 .....	69
 참고문헌 .....	 72

## 표 목 차

[표 1] 공직생활에 대한 인식조사 구분 .....	31
[표 2] 직무수행력에 대한 질문 문항 .....	33
[표 3] 성과달성에 대한 질문 문항 .....	34
[표 4] PSM에 대한 질문 문항 .....	35
[표 5] 혁신에 대한 질문 문항 .....	35
[표 6] 통제변수에 대한 질문 문항 .....	36
[표 7] 각 변수의 특징 .....	37
[표 8] 주요 변수의 기술통계 .....	39
[표 9] 연구대상의 일반적인 특성 .....	41
[표 10] 측정문항의 신뢰도 .....	43
[표 11] 주요 변수들간의 상관관계 .....	44
[표 12] PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향 .....	45
[표 13] PSM의 하위항목이 직무수행력에 미치는 영향 ....	47
[표 14] PSM의 하위항목이 성과에 미치는 영향 .....	49
[표 15] 혁신역량이 직무수행력에 미치는 조절효과 .....	52
[표 16] 혁신역량이 성과에 미치는 조절효과 .....	53
[표 17] 혁신문화가 직무수행력에 미치는 조절효과 .....	55
[표 18] 혁신문화가 성과에 미치는 조절효과 .....	56
[표 19] 가설 검증 결과 .....	58

## 그 림 목 차

[그림 1] 연구 모형 .....	24
--------------------	----



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경과 목적

성과란 ‘얼마나 성공적으로 행동, 과업, 조치 등이 이루어졌는가’로 개인적, 조직적 차원의 업무와 활동을 통해 수익성과 공공성을 실현한 정도를 의미한다(윤수재 외, 2009). 일반적인 조직은 제한된 자원을 최우선 과업에 집중하여 투입하거나, 조직 구성원의 동기 유발을 촉진하는 등의 다양한 방식으로 성과를 효과적이고 체계적으로 달성할 수 있도록 노력한다. 공공부문도 19세기부터 성과관리를 시행하였다(이윤식 외, 2006). 특히 신자유주의 시대에 공공부문의 효율성이 강조되면서 성과관리의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 우리나라의 경우 급격한 경제 발전으로 인한 양극화 발생, 고령화에 따른 사회보장지출 증가, 복지 수요 다양화, 지구온난화에 따른 기후변화 등 공공부문이 해결해야할 새로운 문제가 지속하여 나타나고 있고, 높아진 시민의식으로 공공부문의 재정지출 집행과 관리의 감시 역량이 증가함에 따라 성과 달성을 위한 체계적 관리가 더욱더 중요해지고 있다(한국조세연구원, 2011).

이렇듯 공공부문도 급격히 변화하는 환경에 적응하고 경쟁력을 갖추기 위해 탄력적으로 외부의 변화에 대응하는 능력의 중요성이 커지고 있으며, 행정 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해 혁신을 꾸준히 추진해오고 있다. 매 정부마다 혁신 성장을 강조하고 있으며, 문재인 정부 또한 2018년 3월 ‘정부혁신 종합 추진계획’을 발표하고 속도감있게 과제를 추진하고 있다.

4차 혁명시대의 거대한 시대적 흐름은 모든 부분의 조직원들에게 새로운 기술과 인식, 업무 프로세스를 요구하게 되었고, 이로 인하여 혁신은 모든 조직의 화두가 되었다. 1980년 이후 등장한 정부 혁신에 관한 논의는 비효율적인 공급자 중심의 폐쇄적인 관료제적 행정체제를 유연하

고 효율적이며 생산적인 수요자적 중심의 개방된 행정체제로 전환하는데 있다(이연우·엄석진, 2005). 공공분야의 혁신 필요성과 혁신의 적극적 추진에 대한 논의는 계속해서 있어왔고, 최근 급격한 행정 환경변화 대응 필요성에 따라 정부의 혁신성에 대한 관심은 더욱 증가하고 있다. 공공분야의 혁신은 제도의 혁신, 절차의 혁신, 서비스의 혁신 등 다양한 방면이 있으나, 공통적으로 혁신의 주체는 공무원이고, 조직의 혁신 역량은 조직구성원의 내적 특성에서 출발한다는 전제가 있었다(김귀원, 2014).

공공부문의 성과 창출에는 일반적으로 조직문화, 리더쉽, 동기부여, 공무원 역량 등 다양한 요소가 복합적으로 영향을 미친다고 알려져 있다.(SteinBauer & Rainey, 1999; Brewer & Seldon, 2000; 신황용·이희선, 2012, 재인용). 그 중에서도 공공부문 성과 창출을 위한 정부혁신의 실행 주체는 정부 조직에서 실질적인 일을 하고 있는 공무원이다. 공무원이 조직의 전략과 목표에 부합되는 성과를 창출하고, 그 성과 향상에 직접적으로 기여하고 있다는 점에서 정부혁신에서의 공무원의 역할은 매우 중요하다. 공무원은 혁신과 변화의 핵심적인 추진세력이면서 동시에 저항세력이 될 수 있다. 따라서 최고 관리자는 조직 구성원의 창의성을 자극하고 이들이 변화를 수용할 수 있도록 만들어야한다(Robbins, 2010).

공공부문 내에서 조직의 성과를 달성하기 위해 조직원의 동기를 부여하는 여러 방법에 대한 논의가 지속적으로 이어져왔다. 인간 행동을 이해하는 것은 정부 서비스의 성공적인 설계와 구현에 중요하며 공무원들이 공공 정책과 프로그램을 어떻게 해석하고 집행하는지 예측하기 위해서도 필요하다. 그 중에서도 공공 부문 근로 환경의 특성에 초점을 맞춘 연구의 한 종류가 공공봉사동기(Public Service Motivation, 이하 PSM) 연구이다. PSM 이론의 핵심 전제는 “공공 기관에서 동기부여 받는 성향을 가진(Perry&Wise, 1990; 김상목, 2003, 재인용)” 개인들이 정부 기관의 일자리를 선택할 가능성이 높을 뿐만 아니라 공무원이 되어서도 다른 사람을 돕고 사회에 도움이 되고자 하는 열망을 충족시키기 위해 열심히 일한다는 것이다.

필자는 공무원으로 입사한지 약 10년이 되었는데, 같이 입사한 동기들의 다양한 업무 몰입도와 성과를 살펴보면 입사할 때 거의 유사한 성격으로 입사하였으나, 업무를 추진함에 있어 어떠한 차이가 개인의 성과에 영향을 주었는가에 의문을 갖게 되었다. 또한 입사 후 조직 내에서도 유사한 입직경로와 업무를 맡고 있더라도 업무 추진력과 성과의 차이를 유발하는 요인에 대해서도 지속적으로 관심이 있었다. 개개인의 성향 중 공공정책에 대한 호감도, 자기 희생 등 공공봉사동기가 높은 것으로 추정되는 사람일수록 공직업무에 대한 몰입도가 높고, 자연스럽게 성과가 높은 것으로 보일 때가 많았다.

Perry & Wise(1990)는 공공 부문 직원이 성과 달성에는 외재적 동기부여가 아닌 내재적 동기부여가 큰 영향을 미친다는 이론을 발표하였다. PSM은 정부기관이나 공공조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 개인에게 내제된 공익에 부응하려는 개인의 성향으로 국민, 지역공동체, 국가 또는 인류의 이익에 대해 봉사하려는 일반적인 사람이 갖고 있는 이타적 동기이다. 공공부문 종사자가 사회의 안정, 안녕에 기여하는 의도를 갖거나 타인을 위해 선행을 하는 동기와 행동이다.

PSM은 양적인 생산을 강조하던 시대에서 고전적 조직이론들이 조직 발전을 위한 적절한 대응을 더 이상 제시하지 못하면서 점차 주목 받아왔다(박순애, 2006). 특히 우리나라 정부 공무원의 인사관리는 성과 인센티브를 강조하는 외재적 동기부여를 중심으로 인적 자원을 관리하고 있는데, 사회가 복잡해지며 인간관계, 리더십, 자아실현 등 조직 구성원의 동기를 유발할 수 있는 다양한 요인을 고려해야할 필요성이 커지고 있다.

이렇듯 PSM에 대해 상당한 관심이 증가하였으나, 아직까지 PSM과 직무수행력, 성과간의 연관성은 간접적인 단서에 의존해왔고, 최근에 와서야 직원들의 분야 선택이나 직무 수행과 같은 직접적인 단서를 연구하기 시작했다(Brewer et al, 2016). 우리나라의 경우 PSM에 대한 연구는 공무원을 대상으로 설문조사 기반 연구가 이루어졌고(김상묵, 2003; 이근주, 2005; 오영민, 2009; 정민제, 2012; 최무현·조창현, 2013; 한에스더·

이근주, 2012), 대부분의 연구 결과에서 높은 수준의 PSM은 공공분야 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출했다.

다만, 최근 3년 사이 우리나라에서 PSM과 공공부문 성과와의 상관관계에 대한 연구가 다각도로 이루어지지 않았으며, 1,000명이 넘어가는 표본으로 PSM과 성과와의 일반화를 위한 연구는 극히 소수이다. 본 연구에서는 정부에서 근무하는 중앙공무원 약 3,000명을 대상으로 2014년 부터 2016년 동안 이루어진 ‘공직생활에 대한 설문조사’ 결과를 바탕으로 높은 수준의 PSM을 갖고 있는 공무원의 성과를 분석하려한다. PSM이 공무원의 성과 달성에 대한 영향 정도를 다수의 공무원을 대상으로한 3년여에 걸친 데이터로 분석한다면 PSM의 고취 필요성에 대한 객관적인 근거를 찾을 수 있을 것으로 보인다.

또한 PSM과 성과와의 관계에 대한 사전 연구는 비교적 풍부한 반면, PSM과 혁신에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 국내 연구 중 김태호와 노종호(2010)가 PSM이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향도를 분석하였는데, 연구의 결과 ‘신공공관리 이후 행정현상에 대한 관심이 높아지는 가운데, 혁신을 위한 동기에 있어 내재적 측면을 강조하는 PSM이 개인의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다.’ 이었다(김태호·노종호, 2010).

PSM과 성과와의 관계에서 개인의 혁신 역량과 조직의 혁신 문화가 어떠한 조절효과를 가져오는지에 대한 연구는 그 결과가 명확치 않은 상황이다. 일부 연구에서는 PSM이 성과에 미치는 영향에서 조직의 혁신 문화와 개인의 혁신역량이 긍정적인 조절효과를 갖는다고 분석하였으며(이강문, 2017; 정윤길·이규만, 2011; 박주원·조윤직, 2016), 또 다른 연구들에서는 혁신 문화와 혁신 역량의 조절효과는 부정적이거나 알수 없다는 결과를 도출했다(조태준·윤수재, 2009; Tobin, 2013).

PSM이 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것은 다양한 연구를 통해 입증되었으나, 동일한 PSM 수준을 갖는 사람이 유사한 수준의 성과를 나타낼 때 혁신과 관련된 요소가 어떤 조절효과를 보이는지 알아보는 것은

공공분야의 혁신이 중요해지는 상황을 고려할 때 유의미할 것으로 보인다. 또한 개인이 갖고 있는 혁신 역량과 조직의 혁신 문화가 공공봉사동기와 성과와의 관계에서 어떠한 역할을 하는지를 알아본다면, 개인 혁신 수준 향상과 조직의 혁신 분위기를 고취하는 것이 필요한지에 대한 기초 자료를 마련할 수 있을 것으로 기대한다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

### 1. 연구의 대상

본 연구의 분석 단위는 개인이고, 중앙부처에서 근무하는 공무원을 대상으로 한다. 자료는 매년 한국행정연구원에서 수행하는 ‘공직생활에 대한 인식조사’를 기반으로, 가장 최신 데이터인 2014, 2015, 2016년 공공데이터를 활용하여 연구가설을 검증하고자 한다. 주요 관심은 PSM이 개인의 직무수행력과 성과에 주요한 독립변수로 작동하는지 여부와 PSM이 개인의 직무수행력과 성과에 주요한 영향을 미친다면 개인의 혁신 역량과 조직의 혁신 문화는 어떠한 조절효과를 갖는가이다. Perry(1997)가 PSM 형성에 영향을 미친다고 연구한 개인의 특성(성별, 연령, 직급, 채용방식 등)과 설문조사 연도는 통제하고자 한다.

주요 변수인 PSM, 직무수행력, 성과의 측정척도의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 기존 연구들을 검토하고, 연구분석에서 사용된 문항을 고려하여 데이터를 선정하였다. 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하고, PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에 대한 개인 혁신 역량과 조직 혁신 문화의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다. 설문조사 결과 데이터에 대한 분석은 SPSS를 사용한다.

## 2. 연구의 범위

중앙부처 공무원의 PSM과 직무 성과 간의 관계를 논의함에 있어 본 연구는 다음의 내용을 연구범위로 한다.

이 연구에서 검증하고자 하는 것은 중앙부처 공무원의 PSM에 따라 직무수행력, 성과에 영향이 있는지와 개인 혁신 역량과 조직 혁신 문화의 조절효과에 대한 것으로, PSM, 직무수행력, 성과에 관한 관계성에 대한 선행연구 결과와 개인 혁신 역량과 조직 혁신 문화에 대한 선행연구 결과를 종합적으로 파악하고, 가설을 세울 것이다. 이후 가설 검증을 통해 실증분석을 실시하고 이 결과를 분석할 예정이다. 실증분석에서는 2014년, 2015년, 2016년 42개 중앙부처공무원 약 3,000명(매년 약 1,000명)을 대상으로 한 설문조사 결과를 사용한다.

본 논문에서는 1장의 서론에서 배경, 연구 범위, 목적 및 방법을 제시하고, 2장에서는 PSM, 공공부문 성과, 혁신에 대해 이론적으로 분석한다. 또한 PSM이 영향을 미친다고 알려진 직무수행력, 성과와의 상관관계에 대한 선행연구를 살펴보고, 혁신이 개인의 성과 달성을 위해 미치는 영향을 분석한 선행연구를 살펴본다. 마지막으로 앞서 이론적 분석과 선행연구를 종합하여 본 연구의 방향을 설정한다. 3장은 앞서 살펴본 선행연구를 적용하여 가설을 설정하고, PSM과 직무수행력, 성과, 개인 혁신 역량, 조직 혁신 문화 등의 변수 측정에 대해 알아보고, 분석 방법을 정리한다. 4장에서는 가설을 검증하고 분석한 결과에 대해 서술하고, 5장에서는 결론 및 함의를 도출한다.

## 제 3절 연구의 방법

본 연구에서는 중앙부처 공무원의 PSM을 독립변수로 하고, 직무수행력과 성과를 종속변수로하며, 혁신 역량과 혁신 문화를 조절변수로하여

실증적 연구를 실시한다. 실증적 연구는 양적 연구 방법이라고도 하며, 설문 등 경험적 자료를 수집하고 이를 통계적으로 분석하여 사회 문화 현상의 일반적인 법칙을 발견하거나, 기존 이론을 증명하는 방식이다. 기존에 있는 이론이나 가설을 증명하고 법칙을 발견하는데 좋은 방식으로 객관적인 방식의 연구가 가능하다. 또한 결과의 일반화가 가능하고 관찰의 신뢰성이 높으며 복잡한 내용을 간결하게 종합할 수 있다(김병섭, 2015).

더불어 필자는 기상청에 근무하며 다양한 업무에서 공공부문 종사자의 PSM 수준에 대해 관찰할 수 있으며, 양적 연구 방법으로 증명한 이론에 대해 개인 사례 수준의 심층 분석이 가능하다. 이는 양적 연구 방법과 질적 연구 방법을 혼합한 방식으로, 양적 연구를 통한 증명에서 나아가 현장 사례 기반의 흥미로운 결론을 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 분석 사례는 기상청 내에서 승진이 빠르거나, 성과가 탁월하다고 인정되는 직원 중 주변인에게도 평판이 좋은 3급 1인, 5급 1인, 6급 1인으로, 그들의 직무수행력과 성과를 살펴보고, 개인이 생각하는 인과성에 대한 인터뷰를 진행한다.<sup>1)</sup> 또한 혁신 역량과 혁신 문화가 개인에게 내재된 PSM이 성과에 미치는 영향에서의 조절 효과를 인터뷰 한다. 이를 통해 통계적 분석이 갖고 있는 한계를 극복하고, 실제 실무에서 활용되고 있는 PSM과 성과와의 관계에 대한 이론을 증명할 수 있을 것이다.

---

1) 2019년 4월 27일부터 5월 22일에 개별적으로 인터뷰가 이루어졌으며, PSM과 성과와의 관계, 혁신과 성과와의 관계, PSM-혁신-성과와의 관계에 대한 평소의 생각을 자유롭게 의견 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 이론적 논의

#### 1. 공공봉사동기의 정의와 배경

공공봉사동기(PSM)에 대한 다양한 개념이 있으나 “공공기관이나 조직에서 우선적으로 또는 고유하게 나타나는 동기에 대한 개인의 성향(Perry & Wise, 1990)” 또는 “개인들로 하여금 중요한 공공서비스(지역 공동체, 대중, 사회에 대한 봉사)를 수행하도록 유인하는 동기유인으로 공공부문에서 우세한 것(Brewer & Selden, 1998)”, “지역 공동체, 국가, 인류의 이익을 위해서 봉사하려는 일반적인 이타적 동기(Rainey & Steinbauer, 1999)” 라고 정의할 수 있다. 여기서의 동기(motives)란 심리적 결핍 또는 필요성을 느끼는 상태로 개개인들이 이를 해소해야 할 충동을 느끼는 상태를 의미한다(Perry, 1996). Perry & Wise는 주로 또는 고유하게 공공조직에 기초한 공익에 반응하는 개인의 기본적인 성향을 PSM으로 보고 있다.

Perry & Wise(1990)는 PSM에 영향을 미치는 동기를 세가지로 나눌 수 있다고 언급했다. 수단적 동기(instrumental motives)는 정책형성의 참여, 개인의 정체성 때문에 공공 정책에 몰두한다고 했다. 수단적 동기는 효용 극대화에 기반을 둔다. 효용 극대화는 사적 이익이라기보다는 국민에 대한 봉사를 수행하는 것이 가치로 바뀐 효용을 의미한다. 또한 수단적 동기는 정책의 각 과정에 참여하여 개인적이 아닌 사회 전반적으로 의미 있는 일을 수행하고자 하는 동기이다. 공무원이 국민에게 봉사하고 국가에 헌신하여 얻을 수 있는 효용을 극대화하려는 기제를 통해 합리적으로 노력한다는 의미이다.



규범적 동기(norm-based motives)는 공익에 봉사하기 위한 동기, 의무이다. 공공 이익의 정의와 상관없이 공공 이익을 위해 봉사하려는 봉사의 동기, 사회적 형평을 추구하려는 동기로 애국주의, 정부에 대한 의무와 충성이 있다. 공익에 대한 이타주의적인 욕구를 공직 참여의 규범적 동기로 보고 있다. 규범적 동기가 강한 사람은 정부 의무에 충실하고 사회적 약자를 위한 정책 등 사회 형평성을 위해 노력하는 특성을 보인다. 규범적 동기는 정서적 동기와 비슷해보이지만 사회공동체에 대한 의무로 공공 서비스를 제공하는 차이점이 있다.

정서적 동기(affective motives)는 다양한 사회 현상에 대해 일련의 감정적 형태이다. 인간의 감정에 기반하여 타인을 돕겠다는 동기로 특징지어진다. 인류애적인 차원의 가치에 부응하여 사회적 약자를 보호하고, 타인을 위해 희생하고자하는 상태를 의미한다. 이러한 동기는 공공에게 서비스를 제공하여 유무형적 보상을 갖게되는 공무원의 의지를 의미한다.

Perry(1996)는 PSM에 대한 이론적 기반을 심층적으로 분석하였을 뿐만 아니라 구체적인 PSM 측정도구도 개발하게 된다. Perry는 ‘공익에 대한 기여’, ‘정책형성에 대한 매력’, ‘시민의 의무’, ‘사회적 정의’, ‘자기희생’, ‘동정심’의 6가지 영역 40개의 하위 항목으로 구성된 PSM 측정도구를 개발하였다. 이후 통계적 절차를 거쳐 6개의 영역 중 사회적 정의와 시민의 의무 영역을 제외하고 4개의 영역에서 총 24개의 세부항목으로 수정된 PSM 측정도구를 만들었다(최무현·조창현, 2013). 네 개의 영역을 보다 자세히 보면, 첫째, ‘정책형성에 대한 매력’은 공공정책의 형성, 집행과정에서 적극적으로 참여하여 더 큰 사회의 공공선을 실현하기 위한 과정으로 인식하는 정도이다. 둘째, ‘공익에 대한 기여’는 공익을 최우선 가치로 두고 공익 실현을 달성하려는 노력으로 측정한다. 셋째, ‘동정심’은 사회적 문제해결에 대한 관심, 사회적 약자에 대한 동정심 등으로 평가된다. 넷째, ‘자기희생’은 금전적인 보상과 무관하게 공익과 관련된 문제를 해결하려는 노력과 이를 통한 만족으로 평가된다(이근주, 2005).

한편 PSM은 공직에 입사하기 전에 주변 환경에 의해 결정된 상태로

변화가 없다는 이론과 공직에 입사한 이후에도 지속적으로 변화한다는 상반된 연구가 있다. PSM 이론이 적용된 초기에는 PSM은 고정된 사람의 성질로 PSM이 높은 사람이 공직에 진출하려는 성향이 강할 것이라는 연구가 있었으며(Perry & Wise, 1990), 이후 PSM도 변화 가능하며 조직 내에서 체계적으로 관리되어야 하는 요소라는 연구가 지배적인 상황이다.

## 2. 공공봉사동기의 의의

PSM에 대한 논의는 공익 추가라는 공공 부분의 특수한 상황과 조건에서 사적 부분과 차이가 나는 공무원의 행태를 효과적으로 설명할 수 있는 이론으로 그 의미가 매우 크다고 할 수 있다(Houston, 2000; 이근주, 2005). 공공부문의 업무는 민간에 비해 성과가 명확치 않고, 민주적 절차성, 공정성 등을 고루 검토해야한다. 또한 공공부문은 일반적으로 민간부문보다 고액연봉이나 수익을 기대하기도 어렵다. 이러한 공공부문 업무의 특성상 공공부문에 종사하는 사람은 민간부문에서 일하는 사람과는 일부 다른 특성이 있을 것이라고 추정할 수 있다. PSM은 두 집단에서 다르게 나타나는 특성으로 작용한다.

PSM은 공공부문에 종사하기 전부터 가족환경, 사회적 수준, 주변인 등에 의해 형성되고, 공공부문에 종사하면서도 변화한다. 또한 PSM은 공공부문의 성과와도 직결된다. 따라서 공공부문의 성과관리의 기법 중 하나로 종사자의 PSM 관리는 필수적이다.

종종 PSM을 순전히 이타적인 개념으로 잘못 해석하는 경우가 있다. 이러한 해석은 개인의 합리성, 자기중심성 등의 측면을 간과한 것이다. 사실 개인의 이기심이 공익과 부합하는 것은 좋은 일이다. 자기 편향적인 동기는 공공서비스의 중요한 부분으로 정책적인 관심과 관료주의적, 제도적 환경에서 중요한 역할을 한다. Perry(1996)는 일찍이 이 부분을 인식하고 이러한 동기를 그의 연구에 포함하려고 했다. 동기 부여에 대

한 개인의 욕구 기반의 관점에서 볼 때 공공서비스를 하는 사람은 개인적인 필요와 공익 사이의 혼합된 동기를 갖는다. 그들의 동기 대부분은 완전히 이기적이거나 이타적인 것이 아니고 오히려 그 둘을 혼합시킨 것이다. PSM이 이기심보다 이타주의라는 생각은 잘못된 이분법적 접근이다. 공공서비스를 수행하는 사람들이 혼합된 동기를 가지고 있다는 가능성을 고려해야 현실과 괴리되지 않은 연구가 될 수 있다. 이는 더 높은 봉급 등의 외재적 관점의 동기 부여도 PSM을 고취시키는데 필요한 요소가 될 수 있음을 의미한다.

공공분야의 PSM에 대한 관심은 지속해서 증가하고 있다. Brewer(2016)에 따르면 지난 20년동안 PSM에 대한 연구는 급속도로 성장했다. Brewer(2016)는 12개의 권위있는 공공행정저널에서 발표되었거나, 1990년부터 2014년 사이에 6개의 주요 온라인 데이터베이스에서 검색되거나 간행물에서 발표된 PSM에 대한 연구를 분석하였다. 다양한 국가에서 PSM을 연구하는 것으로 보였는데 미국이 27.5%, 유럽이 43.3%, 아시아가 17.2%, 기타 국가에서 11.9%의 연구가 이루어졌다. 상대적으로 아시아에서의 PSM 연구는 해외에 비해 활발하다고 보기 어려운 것을 알 수 있다. 다수의 연구들(55.3%)은 공공부문에서 데이터를 얻었고, 비영리 또는 사기업 부문의 PSM 데이터는 거의 없었다. 전세계에서 2006년부터 2012년까지 PSM에 대한 출판물 수가 158개 증가하였으나, 2012년부터 2014년까지 단 3년만에 136건으로 증가하였는데, 이러한 출판물의 증가는 PSM이 연구 주제로써 많이 채택되었음을 보여준다. PSM 연구를 위해서는 주로 조사연구(52.5%)가 이루어졌으며 이외 개별 인터뷰(10.4%), 실험(4.3%) 등이 이루어졌다. PSM의 측정 정도는 Perry(1996)에 의해 개발된 것으로 4가지 요소를 담는데, 주로 “공익을 위한 헌신(149개, 25.7%)”이며 그 외 “연민(149개, 25.7%)”, “자기희생(135개, 23.2%)”, “공공정책 결정에 대한 관심(102개, 17.6%)”이 뒤따랐다.

이처럼 PSM에 대한 관심이 커지고 학술적 측면에서 연구가 증가하고 있지만, 실제 한국의 행정 현실에서는 PSM을 관리하려는 체계적인 노력

은 미약한 편이다. 아직까지 정부 내에서는 성과급, 승진 등의 외재적 인센티브를 강조하여 공무원의 성과관리를 체계화하고 있고, 내재적 동기관점인 PSM에 대한 실무적 접근은 미약하다.

우리나라에서 본격적으로 공무원의 성과급제도를 도입한 2003년 이후 공무원의 성과가 급격히 상승하였다고 평가하는 이는 없다. 외재적 인센티브만을 강조하여 성과를 관리하는 것이 점차 한계를 나타내는 가운데 PSM에 대한 학술적 관심과 논의에 발맞춰 실무 측면에서도 PSM의 체계적으로 관리하고 공무원의 PSM을 독려할 필요성이 높아지고 있다.

### 3. 공공부문의 성과와 성과관리

공공분야에서의 성과는 개념적으로 정의하기 어렵다고 알려져있다. 공공분야는 민간처럼 효율성, 매출과 같은 대표 지표를 선정하기 어렵다. 공공분야가 추구하는 가치가 다양하기 때문이다. 따라서 공공분야의 성과는 공정성, 효과성, 효율성을 고루 고려하여야만 한다(왕태규, 2006).

Brewer & Seldon(2000)은 공공분야의 성과에 미치는 요소는 공공분야에서 근무하는 직원들의 직무만족, 조직몰입, PSM, 조직시민행동, 개인성과, 인적자본과 능력, 리더쉽 등으로 분석하였다. 국내에서도 공공분야의 성과에 미치는 요인에 대해 실증 분석하였고, 특히 직무만족, PSM, 조직시민행동, 리더쉽은 공공부문 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다(왕태규, 2006; 신황용·이희선, 2013)

따라서 공공부문에서의 성과는 직무에 종사하는 개인의 직무수행력이나 개인의 성과와는 구분되고, 직무수행력과 개인의 성과 등은 공공부문의 성과를 결정하게 되는 요인으로써 작용한다고 볼 수 있다.

성과관리란 집단, 개인의 성과를 관리하는 제도이다. 각 기관이 임무달성을 위해 전략적 관점에서 계획을 수립하고, 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 업무를 추진한 후 조직의 역량과 성과를 정확히 측정하여,

그 결과를 정책의 개선이나 자원의 배분, 개인의 성과 보상에 반영함으로써 조직 전반의 효율성을 높이하고자 하는 것이다(공동성 외, 2013). 성과관리는 하나의 미션 및 목표를 갖고 활동하는 조직과 기관 차원에서 이루어 지기도하고 인적 관리 차원에서 개인의 성과 관리에 활용되기도 한다(Talbot, 2005; 이동욱, 2013, 재인용).

정부의 성과관리는 19세기 자유주의 시대에 국가는 최소한의 역할만을 담당해야하는 인식이 지배적인 시기부터 시작되었고, 20세기 후반 신자유주의 시대에 공공서비스에 대한 효율적이고 효과적인 제공이 강조되며 강화되었다(이윤식, 2006). 신공공관리(NPM)는 과거 문서에 의해 획일적 규율에 의해 움직이던 수동적인 공공부문 서비스에서 날씬(lean)하고, 납작(flat)한 고객관점의 서비스를 중시하며 나타났다. 신공공관리는 비용 감축과 생산성, 효율성을 강조하고, 예산 및 관리의 책임을 분산화하고, 기획시스템을 통해 목표를 명확히 설정하고, 성과평가와 성과에 대한 보수와 유인기제를 명확히하는 것을 강조했다(이동욱, 2013).

우리나라에서도 1961년부터 심사분석제도를 도입해 공공부문의 주요 사업에 대해 성과 관리 체계를 도입하였고, 1990년 정책평가기능을 추가하여 정부시책과 사업추진의 효율성을 관리하였다. 2006년에 정부업무평가기본법을 제정하여 각종 평가 제도를 통합하고 체계화하였고 그 체계는 현재까지 유지되고 있다(박순애, 2013)

공공분야 조직의 성과관리는 공공분야 종사자들에 대한 인적 분야의 성과 관리와 함께 시행되었다. 2003년 중앙부처 4급 이상을 대상으로 목표관리제가 도입되었고, 직무성과계약제도가 도입되었으며, 2018년 5급 이상을 대상으로도 성과연봉제가 시작되는 등 관리자급을 대상으로 외재적 인센티브를 중심으로 하는 성과관리를 하고 있다.

최근 신공공관리에서 공공부문의 성과관리 중 인적 성과 관리의 패러다임이 점차 변화하고 있다. 외재적 동기인 인센티브, 승진 등의 요소를 통한 공공부문 종사자의 성과 관리에서 나아가 조직구성원의 혁신과 변화를 독려하고 동기를 향상시키기 위한 다양한 요인을 고려해야할 필요

성이 중요해지고 있다(Robbins, 2010). 이러한 인적관리는 조직구성원의 자기발전가능성에 초점을 두고 공무원을 독려하는 것을 목적으로 한다. 하지만 학문적 영역에서 공공부문 종사자 성과관리의 내재적 측면을 강조하는 것과는 다르게 현장에서의 공공부문 성과관리는 아직까지 외재적인 인센티브를 강조하고, 효율적인 부분만을 강조하고 있어 앞으로 정부의 성과관리의 패러다임 전환이 필요한 시점이라고 볼 수 있다.

#### 4. 공공부문의 혁신

혁신이란 Schumpeter(1934) 이후 경영, 행정, 경제 등 다양한 분야에 걸쳐 다양하고 광범위하게 정의되었다. Schumpeter(1934)는 ‘새로운 결합으로서 시장의 균형을 창조적으로 파괴하는 변화’라고 정의하였고, Van de ven(1989)는 ‘다른 사람과 관계를 맺고 있는 사람들에 의해 새로운 아이디어를 개발하고 실험하는 행위’라고 정의하였으며, 우리나라에서는 조동철·신철호(1996)가 ‘새로운 제품이나 서비스, 새로운 공정 기술, 새로운 구조와 관리 시스템, 조직 구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 조직의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 행위’라고 정의하였다(김귀원, 2014). 일반 기업과 공공분야 모두 변화에 대한 효과적인 대응과 혁신이 없이는 오늘날과 같은 경쟁 시대에서 조직의 생존을 보장하기 어렵다(김태호·노종호, 2010).

공공분야에서도 혁신은 피할 수 없는 시대의 흐름으로써 매 정부마다 정부 혁신을 위해 기본계획과 시행계획을 세우고 추진하고 있다. 공공분야를 둘러싼 급격한 환경변화와 국민의 다양한 요구는 공공조직의 신속하고 적절한 대응을 더욱 더 요구하고 있다(이경호, 2005). 공공분야의 혁신은 주로 기업가적 정신, 경영 마인드 등 도입을 통해 행정 분야의 성과 추진을 도모하는 측면이 있다(장인봉, 2013).

혁신 역량(Innovation capacity)이란 아직까지 정교하게 확립된 정설이

있지는 않다. Schumpeter(1934)는 혁신 역량을 ‘새로운 생산방법, 새로운 판로의 개척, 신제품, 반제품, 원료의 새로운 공급 및 생산조직, 산업조직, 사업조직 등 다섯가지 생산요소의 신 결합을 수행하는 것’으로 정의하였다. Metcalfe(1995)는 ‘혁신을 위한 투입노력과 혁신산출물과의 관계’라고 정의하였다. 혁신 역량은 생산성, 상대적 효율성을 나타내는 용어로 활용되기도 하고, 한편으로는 광의의 경쟁력과 유사한 개념으로 사용되기도 하는 등 명확한 개념정의가 어려운 경우가 많다(문혜선, 2012). 그 중에서도 김귀원(2013)은 혁신 역량을 개인차원에서 조직 구성원의 내적 특성으로, 혁신 행위자들과 조직 내외부의 구조, 인력, 자원, 정보, 지식, 노력 등과 같은 자원을 통합하고, 이를 통하여 새로운 자원을 창출해 낼 수 있는 역량을 의미했다. 그리고 조직 내외 혁신을 수행하는 사람들의 혁신 성향을 포함하는 구성원 역량의 총합으로 정의하였다.

앞서 김귀원(2013)의 혁신 역량 정의를 공공분야에 적용하여 살펴보면, 공무원의 혁신 수준을 혁신 역량으로 볼 수 있다. 혁신은 공무원이 추진해야 할 과업인 동시에 공무원 본인을 대상으로 피해를 야기 할 수도 있는 행위이기에 공무원은 혁신의 추진 동력이자 대상으로 그 역할이 매우 중요하다. 혁신 정책의 실행주체가 될 공무원은 적극적이고 환경변화에 능동적으로 적응할 수 있는 사람이어야 하며(Martin A Levin & Mary B Sanger 1994; 장인봉 2013, 재인용), 급변하는 환경변화에 원활히 대응하면서 주어진 목표를 성공적으로 달성해 낼 수 있는 혁신적, 미래지향적, 개방적인 공무원의 의식과 행태개혁(Danial Katz & Robert L.Kahn, 1996; 장인봉, 2013, 재인용)이 필요하다.

혁신 문화란 조직 내의 혁신을 독려하는 조직문화의 한 종류이다. 안경섭(2008)은 혁신지향적인 문화란 유연성있는 조직 구조로 외부의 환경변화에 민첩하게 반응하고, 위험을 감수하더라도 외부의 모험을 즐기는 환경으로 정의하였다. 조직성과 향상을 위해 합리적이고 창의적인 조직문화로 변화시키려는 노력이 필요하며 저변에 혁신을 독려하는 문화가 있어야 한다(장인봉, 2013). 효과적인 조직의 혁신을 위해서는 조직이 변

화하는 환경에 적응하기 위해 조직이 기존에 활용했던 지식의 가치를 극대화하고, 새로운 문제해결에 대한 원천을 이용하기 위해 외부지식을 인식하고, 찾아보고, 확인하여 받아드리는 역량뿐만 아니라 혁신을 위해 이용하는 역량까지를 포함하는 개념이다.

## 제 2 절 선행연구 검토

### 1. 공공봉사동기와 성과

다양한 연구들에서 공무원들의 자기희생, 공익에 대한 열정, 몰입이 조직 성과를 향상시키는 역할을 함으로 구성원들에게 적정하고 타당한 업무 자율성을 부여해야하며, 업무 절차상 자율성과 책임성을 제고하면 사기 진작을 통해 효율적인 업무 성과 달성이 가능하다고 하였다. 또한 공공부문은 성과 향상을 위해 민간관리기법 도입보다는 공공이익을 중시하는 개인의 경향에 집중해야한다고 하였다.

그 동안 PSM에 대한 논의는 두가지로 나누어 살필 수 있다. 첫 번째는 PSM의 효과성 또는 효용성에 대한 연구로 PSM, 개인 성과와의 관계에 대한 분석이다. Perry & Wise(1990)는 PSM이 개인 성과와 정의 관계가 있을 것으로 보았고, 이후 PSM이 다양한 성과 요소에 인과적인 영향을 준다는 것을 확인해 주는 국내외 연구가 이루어졌다(Lewis & Frank, 2004; Naff & Crum, 1999; Kim, 2005; 이근주·이혜윤, 2007; 이근주, 2005). 두 번째로는 PSM의 형성 요인과 관계된 연구로 PSM은 공무원이 되기 전 가정적, 교육 수준, 소득 수준 등의 다양한 요인과 사회화 과정에 따라 장기적으로 형성된다고 하였다(Pandey & Stazyk, 2008; Perry, 1997; Perry et al, 2008). 보다 자세하게 살펴보면 PSM은 부모의 사회 위치, 종교 성향, 자원봉사 등 공공조직 참여 이전 경험에 의해 형성되고 이에 근거하여 공공조직과 사적조직의 근무 선택이 이루어진다고



설명되었다(Perry & Wise, 1990).

Brewer(2016)가 1990년부터 2014년 사이에 전세계에서 발간된 323개의 PSM에 대한 연구를 분류한 결과, PSM에 영향을 미치는 요소에 대한 연구와 PMS이 영향을 미치는 요소에 대한 연구로 크게 분류된다. PMS에 영향을 미치는 요소로 인구학적 특성 연구가 대다수로, 성별 64건, 나이 56건, 교육 여건 45건, 직급 23건, 근무기간 20건, 근무지 16건, 노사관계 15건, 조직의 연혁 15건 이었다. 그 외에도 사회 자본, 국가 실업률, 전쟁 등이 개인의 PMS 형성에 영향을 미치는 요소로 보았다. PSM에 미치는 요소의 명확한 인과관계는 밝혀지지 않았으나, 대다수의 연구에서 여성의 PSM 수준이 높다는 것을 발견했다. 또한 연령, 교육, 직급, 재임기간, 근무지, 좋은 노사관계가 PSM 수준을 높이는 경향이 있다고 나타나 있다. 한편 기관의 연혁과 재임기간은 PSM과 연관되지 않지만, 기관 내 직원의 사회화 수준은 관련성이 있다고 나타났다. 이는 기관에서 재직 한 기간은 직원들의 PSM 수준에는 영향을 미치지 않지만, 기관에서의 사회화 활동은 PSM 수준에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

PSM이 공공조직에 미치는 영향에 대해서는 4가지 종속변수와와 상관관계에 주목할 만하다. 직업만족(39건), 직업선택(35건), 개인 및 조직 성과(34건), 조직 및 직업에 대한 헌신(22건)이 양의 상관관계에 있는 것으로 보였다. 이외에도 시민참여, 자원봉사, 내부고발 등이 상관관계가 있었다. 한편 PSM과 이직 의도는 음의 상관관계를 가졌다.

Crewson(1997)은 PSM과 조직몰입과의 관계에 대해 연구했는데, 공공봉사를 선호하는 공공부문 종사자들이 경제적 보상을 선호하는 공공부문 종사자보다 조직에 보다 기여하는 경향이 있는 것으로 나타났다. Alonso & Lewis(2001)는 PSM이 높을수록 직무성과수준이 높다는 연구결과를 제시하였으며, Naff & Crum(1999)는 미국 연방정부 종사자들은 직무만족, 성과, 정부 개혁 노력에 대한 지지 등의 요소가 PSM과 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 연구하였다. 또한 PSM이 높은 공공부문 종사자는 직무 만족 수준이 높고, 업무 성과가 높다고 하였다. 우리나라 공공부문

종사자 대상 연구도 비슷한 결과를 나타낸다. 김상묵(2003, 2005)은 공공 서비스 동기가 조직몰입, 직무만족, 조직시민행태, 조직성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 최무현·조창현(2013)은 공무원의 PSM이 직무태도에 대한 실증적 연구에서 유의미한 양의 상관관계를 도출했다. 또한 김태호·노종호(2010)는 PSM이 조직 구성원의 혁신 행동에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

일부의 연구에서는 PSM과 직무수행력, 성과와의 유의미한 관계를 얻지 못하거나, 음의 상관관계를 도출한 경우도 있다. Bradley(2017)는 PSM 이론에서 공무원들의 행동에 대한 가설 입증을 위해 경험론적인 연구를 하였다. PSM 이론에서는 높은 PSM을 갖는 공무원이 조직의 사명을 위해 더 열심히 일 할 것이라 가정한다. 공무원들이 자신의 가치관과 부합하는 의미 있는 일을 하고 있다고 생각하기 때문이다. 하지만 Bradley는 이러한 선행연구들이 인과관계가 강하지 않다고 보고 미국 공공부문 6개 부처에서 근무하고 있는 820여명의 직원들을 대상으로 직원들의 PSM과 감독관이 응답한 직원들의 역할 내외 직무수행력의 연관성을 테스트하였다. 더불어 PSM과 직원들의 출근율간의 상관관계도 알아보았다. 직원들의 결근은 업무의 질과 노력에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보여 PSM이 높은 직원의 경우 결근율이 줄어들 것이라는 가설을 세웠다. 이 연구에서 PSM은 직무 수행력에 영향을 주는지에 대한 유효성을 찾지 못하였다. 이 연구에서는 PSM이 개인의 역할 내외 직무수행력, 근태와 연계성이 낮다고 결론이 나왔다. PSM이 정부 기관에서 중요한 역할을 하고 있다고 하여도 그 효과가 당연히 받아들여져서는 안되고 의도적으로 육성되고 관리되어야하며 입사시 높은 PSM을 나타내었던 직원들도 기관의 조직적 현실에 부딪히고 상당한 불일치를 겪으며 PSM이 스트레스 증가, 동기 감소 등 부정적인 결과의 원인으로 작용할 수 있음에 대해 경고하였다.

대부분의 PSM에 대한 연구는 PSM을 긍정적인 결과와 연관시켰으며 소수의 연구만이 PSM을 직무 스트레스, 가치충돌, 사직 등 부정적인 요

소와 연관시켰다. 일반적으로 학자들은 PSM이 직무에 대한 헌신, 높은 업무 수행력을 가져온다고 보았지만, 한편으로 지나친 PSM 수준은 개인과 조직에게 해로운 영향을 줄 수 있다고 경고하였다. 예를 들어 일과 삶의 균형이 깨진다거나, 주변 직원들이 극도로 피로를 느끼는 경우이다. 내부화 이론(Kelman, 1958)에 따르면 제도적 가치에 높게 부합하는 개인은 이러한 조건에 취약함을 보였다. 즉 고도로 헌신적인 직원이 바람직하지 않은 결과를 낳을 수도 있다는 것이다. 또한 Sachdeva(2009)는 강한 도덕적 정체성을 지닌 사람들이 부도덕한 행동을 하여도 사회의 이익을 위한 것이라고 합리화 할 수 있다고 언급하였다.

또한 최근 연구에서는 PSM이 공공분야 직업 선호도, 보상 선호도, 직무수행에 인과관계가 있는가에 대한 질문에 봉착해있다. 특히 보상 선호도와 PSM간의 상관관계에서 앞선 선행연구들은 성과급 등의 외재적 보상이 직원들의 PSM을 높이는데 큰 상관관계를 나타내지 않는다는 방향으로 결과가 도출되었으나 실제 개별 조직에서의 경험적인 인과관계를 종합적으로 도출하는 것이 필요하다.

최근 PSM이 동기 부여 능력을 향상시킬 수 있는 실무에 적용 가능한 전략을 연구하기 시작하였다. 구체적으로 관리자는 직원들과 성과 목표에 대해 명확하게 의사소통하고 공공 이익이나 업무 인식을 강조하는 방식으로 고객과 직접적인 접촉 기회를 마련해야한다는 것이 주요한 방법론이다. 이를 통해 개인과 조직사이의 적합성 인식을 증가시킬 수 있으며 직원들의 직무수행력의 객관적인 수치를 향상시킬 수 있음을 기대하였다.

## 2. 공공봉사동기, 혁신과 성과

개인의 혁신 역량과 조직의 혁신 문화는 조직의 혁신을 가속화시키고 혁신 성과라고 할 수 있는 조직의 성과 달성에 기여한다. 특히 기술적, 인식적 변화가 급변하는 요즘, 문제에 대한 조직의 대응과 변화를 빠르

게 이끌어 내기 위해서는 개인의 혁신 역량과 조직의 혁신 문화가 매우 중요하다. 개인의 혁신 역량과 조직의 혁신 문화는 공공부문 전반의 생산성과 최종 사용자의 니즈 충족에 적합하도록 업무의 과정과 최종 산출물까지를 변화시켜 공공부문의 성과창출에 기여한다(박용성, 2006).

이문선·강영순(2003)과 김태호·노종호(2010)는 PSM이 혁신에 대한 개인의 동기요인으로 매우 중요한 요소라고 하였다. 혁신은 하향방식(Top-down)보다 상향방식(Down-top)이 성과를 도출하기 더 효과적이라고 하였는데, 이는 개인이 혁신에 대한 필요성과 혁신에 대한 방법, 혁신에 대한 추진을 내재적으로 강하게 인식하고 있는 것이 중요하기 때문이다. 이때 PSM이 높은 공공부문 종사자는 정책에 대한 호감도, 공공에 대한 몰입도, 동정심, 자기희생과 같은 PSM의 하위 요소가 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였다(김태호·노종호, 2010).

안경섭(2008)은 공공부문의 조직문화는 조직 개개인의 행동과 가치에 큰 영향을 주는 요소로, 관계지향문화·혁신지향문화·위계지형문화·과업지향문화에서 혁신지향문화가 조직의 성과 달성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

박용성(2006)은 정부의 혁신이 곧바로 성과로 도출되는 사례를 살펴보기 어려우나, 정부의 행위에 따른 성과는 일정한 시간 차이(Time lag)를 두고 나타나는 경우가 많아 현재의 혁신 행동에 대한 성과를 면밀히 관찰하고, 혁신 역량을 키우고 혁신 문화를 독려하는 것은 조직의 효과적인 성과관리에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이렇듯 국내외 선행연구에서 혁신과 공공부문 성과에 대한 유의미한 수준의 관계를 분석하였으나, 혁신 역량과 혁신 문화가 조절변수로서 PSM과 성과 달성과의 관계에 미치는 영향에 대해서는 아직까지 뚜렷한 조절효과가 밝혀지지 않았다. 앞서 PSM과 성과와의 관계에 대한 다양한 선행연구를 종합할 때 PSM은 성과에 영향을 주는 주요 독립변수라고 볼 수 있다. 그렇다면 요즘과 같이 혁신이 중요시 되고 있는 상황에서 동일한 PSM을 갖고 있는 공공부문 종사자에게 혁신은 어떠한 조절효과

를 갖을까? PSM과 성과, 혁신을 종합적으로 살펴보면, 조태준과 윤수재(2009)는 서울특별시에서 근무하는 165명의 공무원을 대상으로 PSM과 개인 성과와의 관계와 조직의 집단주의 문화의 조절효과를 살펴보고, PSM과 성과와의 인과관계는 확인하였으나 집단주의 조직문화의 조절효과는 통계적으로 유의미한 수준을 밝혀내지 못하였다. 여기서 집단주의 조직문화는 구성원 사이의 공통된 가치, 규범, 감정적 경향, 사회적 관습 등을 의미한다. 집단주의 조직문화가 혁신을 독려하는 문화와 동일한 개념은 아니지만, 유연한 조직문화라는 관점에서 보았을 때, PSM과 성과와의 관계에서 조절효과가 나타나지 않은 것은 본 연구에서 참고할 만하다. 이 연구에서는 PSM과 같은 개인의 내제된 성향은 외부 문화와는 관계가 없고 다만, PSM이 성과 창출에 미치는 영향에서 개인의 자율성과 창의적 업무 방식을 독려한다면 성과 창출을 가속화 할 것이라는 결론을 내렸다. Tobin(2013)은 PSM이 성과에 미치는 영향에 대해 리더쉽과 혁신 문화(innovation climate)의 조절효과를 연구했고, PSM이 높은 공공부문 종사자는 다양한 업무 상황에서 비교적 안정적으로 성과를 창출하는데, 그 중 리더쉽은 긍정적인 방식의 조절효과를 보이고, 혁신 문화는 통계적으로 유의미한 조절효과가 없지만 혁신 문화 자체가 공공부문 성과 달성에 강한 인과관계를 보인다고 결론을 내렸다. 이 연구는 서울대 행정정보센터가 설계하고 한국갤럽이 주관하는 2012년 한국 16개 광역지자체, 지방공무원 1,403명을 대상으로 한 설문을 기반으로 조사하였다. 반대로 이강문(2017)은 PSM과 성과창출의 관계에서 유의미한 정의 영향력을 확인하였고, 더불어 수평성과 혁신성을 강조하는 유연한 조직문화는 PSM과 성과와의 관계를 가속화하는 조절효과를 나타낸다고 밝혔다. 또한 정윤길·이규만(2011)은 조직시민행동이 높은 사람은 공공봉사동기와 같은 공적 업무에 기여하고자하는 동기를 강하게 갖고, 이는 혁신 행동으로 이어지는 관계를 갖고 있다고 했다. 박주원·조윤직(2016)은 PSM이 직무만족도와 조직몰입도, 개인의 성과에 긍정적인 영향력을 갖고, 더불어 직원의 자율성과 같은 유연한 조직 문화와 상사의 지지는 PSM과

성과 창출의 관계를 가속시키는 조절효과를 갖는다고 밝혔다.

실제 공공부문 업무 현장에서는 혁신 역량과 혁신 문화가 PSM이 성과창출에 미치는 영향에 매우 긍정적으로 작용하는 것으로 보인다. PSM이 높은 직원이 외부 상황에 보다 유연하게 반응하여 갈등을 최소화하여 민주적인 방식으로 성과를 달성하거나, PSM이 높은 직원이 외부 변화에 대응할 수 있도록 조직 차원에서 혁신을 독려하는 문화로 탈바꿈하여 보다 효율적이고 효과적으로 성과를 달성하게 하는 경우가 종종 있다. 따라서 본 연구에서 혁신 역량과 혁신 문화가 PSM이 성과 달성에 미치는 영향에 대한 조절효과를 실증연구를 통해 분석하여 보도록 한다.

### 3. 선행연구 고찰 및 본 연구와의 관계

앞서 PSM이 성과 창출에 미치는 영향에 대해서는 Perry(1990)의 이론적 연구 이후 다수의 논의가 있었다. Brewer(2016)의 분석에서 살펴볼 수 있듯 다양한 국가에서 PSM에 대한 연구가 이루어졌고, 특히 2012년 이후 최근까지 PSM에 대한 논의가 심화된 것으로 보인다. 대부분의 연구에서는 PSM이 개인과 조직의 성과 달성에 긍정적인 영향을 준다고 결과를 도출하였으며, 일부의 소수 연구에서 인과관계를 찾을 수 없다고 하였다. 우리나라에서 이루어진 다수의 연구에서는 PSM이 성과 창출에 긍정적인 관계를 주는 것으로 분석되었다. 경찰, 공기업 등 특정된 조직뿐만 아니라 다수의 지자체 공무원, 중앙공무원 등을 대상으로 한 연구에서도 유의미한 관계를 나타냈다. 다만, 최근 3년간 우리나라의 행정환경에서 PSM과 성과에 대한 연구는 다소 주춤한 상황으로, PSM과 성과와의 관계를 다부처의 다수 공무원을 대상으로 한 연구는 부족한 상황이다.

혁신에 대한 연구는 혁신의 정의부터 연구자들마다 범위와 정의 등이 다른 것을 살펴볼 수 있었다. 이는 혁신에 대한 연구가 아직까지 체

계화 단계까지 도달하지 못하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 급격한 환경변화가 상시 존재하는 상황에서 혁신은 개인과 조직에서 필수불가결한 요소이며, 혁신이 조직의 성과창출에 직결된다는 의견은 대부분의 연구 결과에서 도출되고 있다.

PSM이 개인에게 내제되거나 혹은 발전될 수 있는 성향이며, 혁신 역량도 개인이 갖고 있는 성향인 것을 고려할 때 PSM과 혁신의 관계를 실증적으로 분석하는 것도 유의미한 관계를 나타낼 것으로 보인다. 김태호·노종호(2010)는 PSM과 혁신의 관계를 분석하여 높은 PSM 수준의 공공부문 종사자는 혁신에 긍정적인 경향을 보인다는 것을 분석했으나, 혁신에서 성과로 이루어지는 단계까지는 추후 연구 과제로 남겨두었다.

PSM과 성과, 혁신과의 관계를 종합하는 선행연구에서 혁신 문화나 혁신 역량이 어떠한 조절효과를 갖는가는 연구마다 다양하게 나타났다. 일부 연구에서는 혁신 문화는 개인의 내제적 속성인 PSM이 성과에 미치는 영향에서 유의미한 조절효과를 갖지 못하는 것으로 보았으나, 일부 연구에서는 유연한 조직문화는 PSM이 성과에 미치는 영향을 가속화한다고 하였다. PSM이 성과에 미치는 영향에 대해서는 대부분 긍정적으로 나타난 가운데, 동일한 수준의 PSM을 갖춘 공공부문 종사자가 요즘 강조되고 있는 혁신이라는 요소에 의해 성과 창출이 어떻게 달라지는지를 확인해 보는 것은 의미가 있을 것으로 보인다.

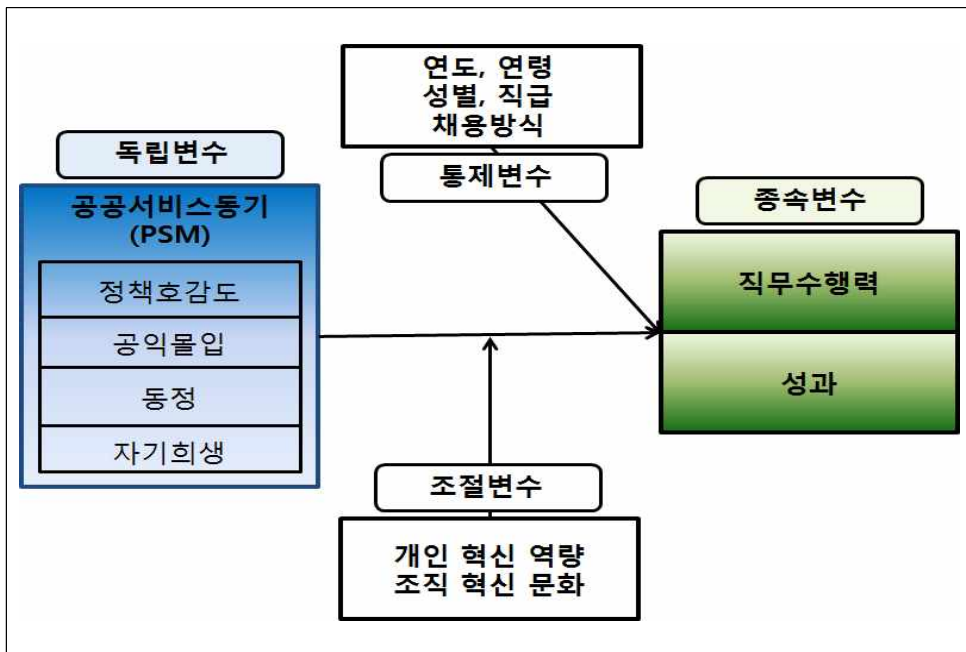
따라서 본 연구에서는 첫째, PSM이 성과에 미치는 영향에 대해 실증 연구를 수행하여 Perry(1990)의 이론을 증명하고, 둘째, PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신이 미치는 조절효과를 알아봄으로서 혁신 역량 고취와 조직의 혁신 문화 활성화의 중요성을 알아보려 한다.

## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 연구의 분석틀

#### 1. 연구 모형

본 연구는 PSM이 개인의 직무수행력, 업무성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다. 또한 개인 혁신 역량과 조직 혁신 문화를 조절변수로 하여 PSM이 직무수행력, 업무성과의 관계의 조절효과를 살펴 보려한다. 이를 위해 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.



< 그림 1. 연구 모형 >

<그림 1>과 같이 중앙부처 공무원의 PSM을 독립변수로 하고, 직무



수행력과 업무성과를 종속변수로 하였다. PSM에 대한 설문척도는 Perry & Wise(1996)가 개발한 척도를 활용하였다.

개인에 대한 성과는 「개인정보보호법」에 따라 평가 결과가 공개되기 어려운 부분이 있다. 따라서 성과는 설문에서 응답한 사람이 성과에 대한 달성 정도와 직무를 충실히 수행하였는지에 대한 응답 결과를 활용한다.

개인 혁신 역량은 혁신행위의 주체자들과 조직 내외부 인력, 구조, 지식, 정보, 재원, 의지, 노력 등과 같은 자원들을 통합하고, 이를 통하여 새로운 자원을 창출해 낼 수 있는 역량이다(김귀원, 2014). 조직 혁신 문화는 혁신을 야기할 수 있는 조직의 창의적인 문화로 조직문화적인 특성을 반영한다(장인봉, 2013). 본 연구에서는 개인의 혁신 수준과 조직 혁신 문화에 대한 중앙부처 공무원들의 응답 결과를 활용한다.

마지막으로 인구통계학적 요인과 설문조사 실시 연수를 통제변수로 하여 응답자들의 개인적 특성과 시계열적 변화가 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 한다.

## 2. 연구 가설

앞서 Perry & Wise(1990)은 PSM이 성과에 긍정적인 영향을 준다고 개념적으로 정리하였고, 이후 PSM이 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 지속적으로 다채로운 관점에서 이루어졌다. 대부분의 연구에서는 PSM이 공공부문 근무자들의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 연구 결과를 도출하였다. PSM이 높을수록 공직 업무에 몰입하는 경향이 있고, 공직 수행을 통하여 만족도가 높아진다는 결과가 많은 연구를 통해 나타났다(Crewson, 1997; Liu&Tang, 2011; 김상묵, 2003; 손명구, 2006). 그리고 PSM은 낮은 이직률이나 인사개혁 등 혁신활동, 혁신성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(배귀희, 2008). 공무원들의 자기희생, 공

익에 대한 열정, 몰입이 조직성과를 향상시키는 역할을 함으로서, 공공조직은 구성원들에게 적당하고 타당한 업무 자율성을 부여하고 업무 절차상 자율성과 책임성을 제고하면 사기 진작을 통해 효율적인 업무 성과 달성이 가능하다고 하였다.

앞서 PSM과 직무몰입, 직무만족도, 성과와의 선행 연구 결과를 토대로 본 연구에서는 PSM이 직무수행력에 긍정적인 영향을 줄 것으로 가설을 세운다. 특히 필자의 경험상 공공정책에 대한 호감, 동정심 등 공공에 대한 봉사 정신이 투철한 사람들은 업무에 있어서도 진취적이고 타 부서와의 협력도도 증가하는 것으로 보였다. 이는 PSM이 높은 직원은 조직몰입, 높은 업무 성취감 및 만족도를 보이고, 이는 직무수행력을 향상시키는데 기여한다는 이론을 지지하는 모습이었다.

또한 높은 PSM을 갖은 직원은 직무수행력과 더불어 성과도 좋을 것으로 보았다. 성과는 얼마나 성공적으로 행동, 과업, 조치 등이 이루어졌는가에 대한 개념으로 높은 직무수행력은 필연적으로 높은 성과 달성과 이어진다. Perry & Wise(1990)는 높은 PSM은 성과 달성에 긍정적인 영향을 미친다고 정리하였다.

**[가설 1] PSM은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.**

**[가설 2] PSM은 성과에 정(+)의 영향을 준다.**

PSM을 측정하는 방식은 Perry(1996)의 연구를 기반으로 정책호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생 4가지 범주의 문항을 사용하기로 한다. 여기서 정책호감도(attraction to policy making)란, 공공정책 수립 및 집행 업무에 종사하는 것에 호감을 느끼는 수준으로 다양한 사회문제에 깊숙이 관여하여 더 큰 사회적 공공선 실현에 관심이 있는 상태를 측정한다. 이는 민주주의적 절차, 국민이 받는 서비스의 질, 미래 세대의 이익을 고려하는 의식 등으로 측정된다. 공익몰입(commitment to public interest)은 공공의 이익에 기여해야한다는 동기에 대한 측정이다. 이는 개인이

공익의 증진에 기여해야한다고 느끼는 수준으로 측정한다. 동정심(compassion)은 공공서비스의 수혜자인 일반 국민이 응당한 수준으로 혜택을 받지 못하였을 때 안타까움을 느끼는지, 동정심의 수준으로 측정한다. 마지막으로 자기희생(self-sacrifice)은 본인이 공익을 위해서 얼마나 희생을 감수할 수 있는가의 수준으로 타인을 돕기위해 손실을 기꺼이 수용하는 자세이다.

앞서 PSM이 직무수행력과 성과 달성에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 가설을 세웠다. 따라서 PSM 하위 범주의 항목이 직무수행력과 성과 달성에 긍정적인 영향을 줄 것으로 가정하였다.

[가설 1-1] 정책호감도는 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 1-2] 공익몰입은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 1-3] 동정심은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 1-4] 자기희생은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 2-1] 정책호감도는 성과에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 2-2] 공익몰입은 성과에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 2-3] 동정심은 성과에 정(+)의 영향을 준다.

[가설 2-4] 자기희생은 성과에 정(+)의 영향을 준다.

한편, 혁신은 급격한 사회변화가 상존하는 요즘에 반드시 필요한 개인과 조직의 요소이다. 혁신은 대외 변화에 탄력적으로 대응하고, 경쟁사회에서 경쟁자보다 더 나은 성과 창출을 위해 필요한 요소이다. 민간 부문에서는 업무적 프로세스와 최종 생산물 등 모든 요소에서 혁신이 필수불가결한 요소로 고려되고 있다. 뿐만 아니라 혁신은 공공 부문에서도 공공서비스의 질 향상, 효율화, 효과성을 종합적으로 고려하기 위하여 매 정부마다 강조되고 관리되고 있는 요소이다.

앞서 혁신에 대한 다양한 이론적 분석을 통해 혁신 역량과 혁신 문화

에 대해 살펴보았다. 혁신 역량은 김귀원(2013)에서 정의한 것처럼 공무원의 혁신 수준이라고 볼 수 있다. 혁신 수준은 혁신 행위 주체자들과 조직 내외부의 구조, 인력, 정보, 지식, 노력, 자원 등과 같은 자원을 통합하며, 이를 통해 새로운 자원을 창조해 낼 수 있는 역량으로 나타낼 수 있다. 혁신 문화는 안경섭(2008)의 연구에서와 같이 혁신을 지향하는 문화로 조직의 외부 환경변화에 민첩하게 반응하고, 위험을 감수하더라도 모험을 즐기는 환경으로 정의한다.

이러한 혁신 역량과 혁신 문화는 조직의 성과창출에 긍정적인 영향을 미친다. 외부의 변화에 유연하게 반응하는 개인 인식과 조직의 분위기는 조직 전체가 성과창출을 위한 변화를 가능하게 하고 효율적이고 효과적인 성과 도출에 기여한다. 공공분야에서 공무원의 혁신 역량은 급변하는 환경변화에 원활히 대응하면서 주어진 목표를 성공적으로 달성해내는데 반드시 필요하다고 하였다(장인봉, 2013). 또한 공공 부문에서 혁신을 독려하는 조직 문화는 공무원의 행동과 가치에 큰 영향을 주어 조직의 성과 달성에 가장 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(안경섭, 2008).

직관적으로 조직과 개인이 혁신을 독려하고 실제 업무를 혁신적으로 한다면 성과는 직결될 수 밖에 없다. 혁신과 성과의 인과관계는 많은 연구에서 증명되었고, 실제 업무에서도 혁신을 통해 성과를 창출하는 경우가 종종 보인다. 예를 들어 기상청에서는 2009년 전 세계에서는 두 번째로 디지털예보인 동네예보를 도입했는데, 이는 기존의 예보 패러다임을 온전히 바꾸어 일반국민이 원하는 지점과 원하는 시각에 예보를 제공하는 서비스였다. 이러한 예보분야의 큰 혁신은 기상청의 정부업무평가 상위등급 달성으로 이어졌고, 대외에서 기상청의 성과에 대해 긍정적으로 평가하는 사람이 많았다. 디지털예보라는 시대의 흐름에 맞추어 선제적으로 기술을 받아들였고, 일반국민의 삶 뿐만 아니라 농업, 산업 등 다양한 분야에서 기상정보의 활용도를 높였다.

성과와 직결되는 요소인 혁신이 PSM이 성과에 미치는 영향에서 어떠한 조절효과를 갖는지를 알아볼 필요가 있다. PSM은 개인의 내제적으로

보유한 동기로 개인의 특성이기에 공공부문 입사 전부터 형성되고, 입직 이후에도 관리되어야하는 요소이다. PSM은 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 대부분의 선행연구에서 증명되었으며 현재는 하나의 이론으로써 공공부문 종사자의 PSM을 높이는 방법에 대해서도 연구되고 있다. 이러한 PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신은 어떠한 조절효과를 갖을까? 혁신적인 조직과 혁신적인 사람은 내제하고 있는 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화할까?

그러나, 공무원의 성과를 독려하는데 중요한 요소인 개인의 PSM과 혁신을 종합적으로 고려한 선행연구는 앞서, PSM과 성과, 혁신과 성과를 고려한 선행연구에 비교했을 때 적은 수준이다.

Tobin(2013)은 PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신을 독려하는 문화(Innovation climate)가 긍정적인 조절효과를 낸다고 가정하고 이를 분석하였으나, 혁신 문화는 개인이 갖고 있는 PSM 수준에 관계없이 성과를 향상시킨다는 결론을 얻어 PSM과 성과에서의 조절효과보다는 혁신 문화 자체가 조직의 성과달성에 매우 중요하다는 결론을 얻었다. 이규만(2011), 이강문(2017), 조윤직(2016)은 PSM과 성과와의 관계에서 혁신과 관련이 있는 다양한 요소가 긍정적인 조절효과를 보인다고 정리하였다. 이렇듯 선행연구에서 PSM과 성과의 관계에 혁신 역량과 혁신 문화가 미치는 조절효과에 대한 결론은 다양한 상황이다.

그럼에도 불구하고, 공공부문의 업무 현장에서는 혁신 역량과 혁신 문화가 PSM이 성과에 미치는 영향에서의 조절효과가 있는 것으로 보인다. PSM이 높은 성향의 공공부문 종사자는 직무몰입도와 직무만족도가 높은 수준을 보이는 것이 일반적인데, 이는 성과로 연계된다. 여기서 PSM이 높은 성향의 사람이 외부 변화에 유연하게 반응하는 혁신 역량이 높은 사람이라면 더욱더 공공부문 성과 창출에 기여하고는 한다. 계속하여 변화하는 환경에서 적합한 해결방안을 찾고 대외와 소통하여 마찰을 최소화하면서도 성과를 도출하는 것이다. 단순히 PSM이 높은 사람과는 차별화되는 수준의 성과를 나타내는 경우도 있으며, 같이 업무를 수행하는

주변 동료들과 상사에게도 좋은 평가를 받는다. 따라서 혁신 역량은 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향을 강화한다는 가설을 세울 수 있다.

**[가설 3] 개인 혁신 역량은 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 강화한다.**

**[가설 4] 개인 혁신 역량은 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화한다.**

또한 개인이 함유하고 있는 혁신 역량뿐만 아니라 조직에서 혁신을 독려하고 위험을 감수하려는 문화는 개인의 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 미친다(장인봉, 2013; 안경섭, 2008). 혁신을 독려하는 조직 문화는 개인의 업무 방식과 태도를 변화시키고 외부에 유연하게 반응할 수 있는 기반을 제공한다. 이는 PSM이 높은 직원이 직무수행력이 높고, 성과를 창출해내는 영향도를 가속화시킬 수 있다. 앞서 Tobin(2013)의 선행연구와 유사한 가설을 설정하여 조직 혁신 문화의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이강문(2011)과 같이 PSM과 성과의 관계에서 수평적이고 혁신을 강조하는 문화가 긍정적인 조절효과를 발생시킨다는 결론을 낸 것을 참고로 하였다.

**[가설 5] 조직 혁신 문화는 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 강화한다.**

**[가설 6] 조직 혁신 문화는 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화한다.**

## 제 2절 변수의 조작적 정의 및 측정

## 1. 활용 데이터

한국행정연구원은 인문사회분야에 있어 행정체제의 발전과 행정제도, 운영에 관한 사항을 체계적으로 연구하고 행정에 관련된 정보, 자료를 수집하고 관리하는 기관이다. 한국행정연구원은 공무원의 인적관리 정책에 기여하고자 2011년부터 중앙부처 및 광역지자체 공무원 대상 ‘공직생활에 대한 인식조사’를 실시하였다. 인식조사에서는 이론적인 연구결과와 매년 연차조사 내용을 바탕으로 인사관리, 직무관리, 조직관리, 기타관리 영역으로 구분하여 이에 대한 설문 자료를 수집하고 있다.

< 표1. 공직생활에 대한 인식조사 구분 >

구분	내용
직무관리	업무량, 근무시간, 업무수행을 위한 자원제공, 업무 내용 및 목표, 업무수행 역량 및 전문성, 업무수행 자율성, 근무환경
인사관리	채용, 배치전환, 교육훈련, 승진, 인사공정성, 보수, 후생복지, 퇴직관리
조직관리	조직목표, 리더십, 지식관리, 성과관리, 조직몰입, 조직성과, 변화관리
기타관리	가족친화적 근무, 공공봉사동기, 부정부패, 신분불안

특히, 이 정보는 같은 표본을 대상으로 시계열적 변화<sup>2)</sup>를 분석한다는 장점이 있다. 또한 타 공무원 관련 조사나 연구보다 매년 한국의 중앙부처 및 지자체 공무원을 대상으로 설문을 실시하는 대표성 있는 조사로써 차별화 된다(공직생활에 대한 인식조사, 2014)

매년 시행되는 ‘공직생활에 대한 인식조사’ 결과는 공공데이터포털([www.data.go.kr](http://www.data.go.kr))과 한국사회과학자료원([www.kosssda.or.kr](http://www.kosssda.or.kr))을 통해 공개

2) 시계열적 변화 분석은 동일한 조사대상 개개인을 대상으로 연속적인 시계열 조사를 반복하여 수집하게 되는 패널형태의 자료일 때 더욱 적실성을 갖는다. 그럼에도 불구하고 ‘공직생활에 대한 인식조사’는 공무원 인식에 대한 유일한 연차보고서로써 데이터의 가치가 있다(공무원 인식조사, 2014)

되고 있다. 한국행정연구원은 2017년부터 한국행정학회와 함께 이러한 공공데이터를 활용한 연구를 독려하고자 논문 공모전을 개최하는 등 축적되어 있는 데이터의 활용을 적극적으로 유도하고 있다.

‘공직생활에 대한 인식조사’에서 공공봉사동기에 대한 조사는 2014년부터 이루어졌다. 2014년, 2015년, 2016년 조사는 각각 10월에 중앙행정기관 42개 부처 소속 국가공무원을 대상으로 제곱근 비례할당추출을 통해 매년 약 1,000명의 표본을 추출하고 구조화된 설문지를 통해 조사되었다. 응답자는 자기기입을 하였고, 1대1 설문을 통해 설문조사를 수집하였다.

본 설문은 각각 선행연구를 기반으로 작성되었다. Brewer & Selden(2000)의 연구를 기반으로 성과에 관련된 질의 문항을 만들었고, Amable(1988)의 연구결과를 기반으로 공무원 혁신행동에 대한 하위문항을 만들었다. 또한, Perry(1996)의 연구결과를 기반으로 정책호감도, 공익몰입, 자기희생, 동정심의 세부항목을 설문을 만들었다.

이렇듯 대표성을 갖고, 공무원 다수를 대상으로 하며, 매년 시행하는 설문조사의 기존 데이터를 활용한다면, 본 연구가 보다 객관성을 확보할 수 있을 것으로 기대하였다. 특히 한국행정연구원은 개별 연구자들이 확보하는 데이터의 한계를 체감하고, 이를 극복하고자 대표성 있는 설문문항을 활용하여 설문을 실시하고 데이터 활용을 지원하고 있어, 본 연구에서 기조사된 데이터를 활용하여 연구 하는 것은 타당하다고 판단한다.

본 연구는 이미 수집된 자료를 바탕으로 각각의 변수의 인과관계를 증명하는 이차분석(Secondary analysis) 방식을 택하여 분석한다. 이차분석은 이미 조사되거나 분석된 양적, 질적 데이터를 다른 방식으로 분석하는 것을 의미한다(Geoff, 2004). 이차분석 방식의 장점은 기존 데이터를 활용하여 경제적이라는 것과 연구 참여자들의 주관을 최소화한 객관적인 데이터 확보라는 것이다. 이는 연구 참여자들은 연구자를 돕기 위해 연구 목적과 적합한 행동을 하거나 설문에 응답할 수 있는 여지가 있기 때문이다. 다만, 이차분석은 기존 데이터에서 연구자가 원하는 모든



데이터가 없을 수 있고, 연구자가 통제할 수 없는 상황에서 이루어진 연구일 수 있다는 등의 단점이 있다. 본 연구에서는 연구하고자하는 각 변수들이 ‘공직생활에 대한 인식조사’에 모두 포함되어 있으므로 앞서 고려된 이차분석의 한계를 해결 할 수 있을 것으로 보인다.

한편 PSM, 성과, 혁신에 대한 관계를 실제 업무를 하고 있는 기상청 직원을 대상으로 인터뷰하여 현장에서의 변수들의 관계에 대해 보다 심층적으로 알아볼 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 종속변수

종속변수는 직무수행력과 성과이다. 직무수행력은 업무를 수행하는 역량에 관한 것으로 역량은 지식과 기술, 행동양식, 가치관, 성격 등 다양한 요소들을 종합적으로 활용하여 높은 성과를 낼 때 나타나는 측정가능한 행동 특성을 뜻한다(농림부, 2007). 직무수행력은 설문에 응답하는 사람이 본인의 성과 달성도와 업무의 전문성 수준을 통해 측정할 수 있도록 했으며, 측정 문항은 Likert 5점 척도로 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)를 선택하도록 한다.

< 표 2. 직무수행력에 대한 질문 문항 >

항 목
1) 내가 수행하는 업무는 높은 전문성이 요구되며, 나는 그만큼의 전문성을 달성하고 있다.

성과는 설문 응답자가 본인이 성과에서 어느정도 달성했는지를 인지하는 수준으로 측정하도록 한다. 공무원의 성과는 매년 측정되어 연봉에 연계되거나 별도 성과급 형태로 지급된다. 이러한 개인의 성과 결과는 「개인정보보호법」에 따라 공개하기 어려운 부분이 있어 개인이 인지하는 수준의 성과 달성도를 기준으로 분석하도록 한다.

< 표 3. 성과달성에 대한 질문 문항 >

항 목
1) 나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다

### 3. 독립변수

PSM을 측정하는 방식은 앞서 Perry(1996)의 연구결과를 활용하여 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생의 항목으로 측정하도록 한다. 각각의 세부 설문문항은 앞서 측정 방식과 동일하게 Likert 5점 척도로 측정한다.

정책호감도(attraction to policy making)란, 공공정책 수립 및 집행 업무에 종사하는 것에 호감을 느끼는 수준으로 다양한 사회문제에 깊숙이 관여하여 더 큰 사회적 공공선 실현에 관심이 있는 상태를 측정한다. 이는 민주주의적 절차, 국민이 받는 서비스의 질, 미래 세대의 이익을 고려하는 의식 등으로 측정된다. 공익몰입(commitment to public interest)는 공공의 이익에 기여해야한다는 동기에 대한 측정이다. 이는 개인이 공익의 증진에 기여해야한다고 느끼는 수준으로 측정한다. 동정심(compassion)은 공공서비스의 수혜자인 일반 국민이 응당한 수준으로 혜택을 받지 못하였을 때 안타까움을 느끼는지, 동정심의 수준으로 측정한다. 마지막으로 자기희생(self-sacrifice)은 본인이 공익을 위해서 얼마나 희생을 감수할 수 있는가의 수준으로 타인을 돕기위해 손실을 기꺼이 수용하는 자세이다.

< 표 4. PSM에 대한 질문 문항 >

항 목	
정책호감도	1) 공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다
	2) 비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다
	3) 공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다
공익몰입	4) 공익에 봉사하는 일은 의미가 있다
	5) 공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다
동정	6) 나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다
	7) 나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다
자기희생	8) 나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다
	9) 나는 사회를 돕기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다

#### 4. 조절변수

조절변수는 개인 혁신 역량과 조직 혁신 문화이다. 개인 혁신 역량은 새로운 업무 프로세스의 적용, 문제해결을 위한 아이디어 개발 등의 항목으로 개인이 평가한다. 조직 혁신 문화는 기관의 변화 대응 정도, 위험 감수를 용인하는 분위기, 변화에 대해 긍정적으로 생각하는 정도로 평가한다. 각각의 경우도 Likert 5점 척도로 설문을 통해 측정하도록 한다.

< 표 5. 혁신에 대한 질문 문항 >

항 목	
개인혁신역량	1) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다
	2) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다
조직혁신문화	3) 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다
	4) 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다
	5) 우리 기관에서 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다

## 5. 통제변수

앞서 선행연구에서 PSM에 영향을 미칠 수 있는 응답자의 특성에 대해 다양한 연구가 이루어졌다. 성별에 따른 PSM의 수준은 여자가 좀 더 높다는 결과가 있었으며(Naff & Crum, 1999), 직급이 높을수록 PSM이 높다는 결과가 있었다(Perry, 1997).

< 표 6. 통제변수에 대한 질문 문항 >

항 목	
조사 연도	2014/2015/2016
성별	남자/여자
연령	만 ----- 세
직급	2급/3급/4급/5급/6급/7급/8급/9급
채용방식	공개경쟁채용/경력경쟁채용/기타

본 연구에서는 PSM에 영향을 미친다고 알려진 성, 연령, 직급, 채용 방식을 통제하고자 한다. 또한 2014, 2015, 2016년 각각의 통계를 갖고 분석하기 때문에 연도도 통제하고자 한다. 통제한 부분에서의 독립변수, 종속변수와 통제변수간의 관계를 분석하도록 한다.

각 변수의 정의, 측정, 단위는 다음과 같다.

< 표 7. 각 변수의 특징 >

			조작적 정의	측정	단위
독립변수	P S M	정책호감도	1) 공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다 2) 비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다 3) 공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다	1~5점	연속변수
		공익몰입	1) 공익에 봉사하는 일은 의미가 있다 2) 공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다	1~5점	연속변수
		동정	1) 나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다 2) 나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다	1~5점	연속변수
		자기희생	1) 나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다 2) 나는 사회를 돕기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다	1~5점	연속변수
종속변수		직무수행력	내가 수행하는 업무는 높은 전문성이 요구되며, 나는 그만큼의 전문성을 달성하고 있다.	1~5점	연속변수
		성과	나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다	1~5점	연속변수
조절변수		혁신역량	1) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다 2) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	1~5점	연속변수
		혁신문화	1) 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다 2) 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다 3) 우리 기관에서 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다	1~5점	연속변수
통제변수		연도	조사 연도	2014, 2015, 2016	더미변수
		성별	여자/남자	여자/남자	더미변수
		연령	설문 응답자의 나이	--세	연속변수
		직급	2급/3급/4급/5급/6급/7급/8급/9급	2~9급	더미변수
		채용방식	공개경쟁채용/경력경쟁채용/기타	공개경쟁채용/경력경쟁채용/기타	더미변수

### 제 3절 분석방법

첫번째로, 앞서 설정한 6개의 가설을 검정하기 위해 설문조사를 실시하고 설문조사 결과를 통계처리 한다. 통계처리는 SPSS 통계프로그램을 활용하였고, 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 분석의 적절성 판정을 위해 주요 변수의 기술통계를 실시한다.

둘째, 연구대상의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency analysis)을 실시한다.

셋째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 사용한다.

넷째, 주요 변수와의 관계는 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlatin analysis)으로 분석한다.

다섯째, PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향력을 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시한다.

마지막으로 개인혁신역량과 조직혁신문화가 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에서의 조절효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 통해 분석한다.

두 번째로는 양적 연구와 이차분석의 한계를 극복하고자 기상청 근무자들을 대상으로 PSM과 성과와의 인과관계에 대해 인터뷰를 진행하고, 혁신 역량과 혁신 문화는 PSM이 성과에 미치는 영향에서 어떠한 조절효과를 갖는지 보다 심층적으로 알아보도록 한다. 분석 사례 대상자는 진급이 빠르거나, 성과가 특출나며 직원들 사이에서도 평판이 좋은 직원을 대상으로 인터뷰를 진행한다. 6급의 실무자와 5급의 초급관리자, 3급 고급관리자 각 1명을 대상으로 높은 수준의 PSM이 어떻게 직무수행력과 성과 달성에 도움을 주며, 본인의 혁신 역량 수준에 대해 객관적으로 평가하고 혁신 역량이 성과 달성에 미치는 영향과 기상청의 혁신 문화가 독려되었을 때의 성과 달성에 미치는 영향에 대해 인터뷰를 진행하고, 종합하여 결론을 도출한다.

## 제 4 장 분석 결과

### 제 1절 주요 변수들의 기술통계

주요 변수의 특성을 알기 위해 평균과 표준편차, 왜도, 첨도를 확인하였다. 각 변수의 평균값은 5점 만점에 PSM은 3.57점, 하위항목인 공공정책호감도는 3.87점, 공익몰입은 3.90점, 동정은 3.93점, 자기희생은 3.43점으로 나타났고, 직무수행력은 3.47점, 성과는 3.53점으로 나타났다. 마지막으로 혁신역량은 3.28점, 혁신 문화는 3.16점으로 나타났다.

특히 왜도와 첨도는 정규성 가정을 충족하는지 확인을 위해 필요하다(Kline, 2005). 각 변수의 왜도는 절대값 3 미만, 첨도는 절대값 10미만으로 회귀분석과 같은 통계분석을 실시하는데 문제가 없다고 판단하였다.

< 표 8. 주요 변수의 기술통계 >

변수	범위	평균	표준편차	왜도	첨도
공공정책 호감도	1~5	3.87	0.57	-0.14	3.10
공익몰입		3.90	0.59	-0.27	3.44
동정		3.93	0.61	-0.21	3.15
자기희생		3.43	0.79	-0.00	3.19
직무수행력		3.47	0.83	-0.07	2.69
성과		3.53	0.66	-0.15	3.07
혁신역량		3.28	0.69	-0.13	3.49
혁신문화		3.16	0.72	-0.20	3.31

### 제 2절 연구 대상의 일반적 특성

본 연구에서 활용한 ‘공직생활에 대한 인식조사’의 2014년부터 2016년

까지의 연구 대상의 일반적인 특성을 살펴보면 다음과 같다.

3년간의 설문조사 결과를 분석하면, 각 기관당 약 70명 내외의 표본을 추출하여 측정되었다. 일반적으로 각 기관에 인원이 1000명 이상인 경우가 많기 때문에 매년 추출된 표본은 다른 사람일 가능성이 높다. 각 년도마다 측정된 공무원이 모두 다르다는 가정을 하고, 연구 대상의 일반적인 특성을 살펴보도록 한다.

매년 측정된 공무원의 수는 약 1000명 내외이고, 2016년의 표본 수가 1340명으로 가장 많았다. 남자가 2014명으로 61.3%, 여자가 1273명으로 38.7% 였고, 남자가 더 많았다. 연령은 30대가 43.9%로 가장 많고, 그 다음이 40대였으며 30~40대가 전체 공무원에서 약 80%를 차지했다. 직급은 5급과 6급의 비율이 약 21%로 유사하였으며, 상위 직급(2급)으로 갈수록 비율이 급감하였다. 채용방식은 공개채용방식이 77.5%로 높았고, 재직기간은 1~10년이 약 50%로 절반을 차지했다.

각각의 년도를 상세히 살펴보면, 2014년의 경우 응답자 수는 979명이고, 성별은 남자가 597명(61.0%), 여자가 382명(39.0%)으로 남성 응답자가 더 많았다. 20대는 7.2%, 30대는 45.9%, 40대는 36.0%, 50대는 10.4%, 무응답은 0.6%였고, 직급은 3급 이상이 1.1%, 4급은 11.7%, 5급은 17.9%, 6급은 16.8%, 7급은 17.8%, 8급은 26.6%, 9급은 8.2%로 응답자는 30~40대가 80% 이상으로 다수였고, 직급은 고루 분포하였으나 8급이 많은 수준이었다. 채용 방식은 79.5%가 공개경쟁채용이었고, 12.7%가 경력 경쟁채용으로 공개경쟁채용 방식이 다수였고, 재직기간은 5년 이하가 22.2%, 6~10년이 28.4%, 11~15년이 14.6%, 16~20년이 13.7%, 21~25년이 10.6%, 26년 이상이 8.8%로 대부분은 고루 분포하였으나 1~10년 사이가 약 50%가량 되었다.

2015년의 경우 응답자 수는 968명이고, 성별은 남자가 584명(60.3%), 여자가 384명(39.7%)으로 남성 응답자가 더 많았다. 20대는 6.6%, 30대는 44.6%, 40대는 31.7%, 50대는 15.2%, 무응답은 1.9%였고, 직급은 3급 이상이 0.9%, 4급은 12.3%, 5급은 12.3%, 6급은 17.5%, 7급은 16.6%, 8



급은 27.6%, 9급은 7.1%로 응답자는 30~40대가 75% 이상으로 다수였고, 직급은 고루 분포하였으나 8급이 많은 수준이므로 2014년 통계와 유사했다.

< 표 9. 연구대상의 일반적인 특성 >

항 목	구분	빈도	백분율
연도	2014년	979	29.8
	2015년	968	29.4
	2016년	1340	40.8
성별	남자	2014	61.3
	여자	1273	38.7
연령	20대	280	8.5
	30대	1444	43.9
	40대	1160	35.3
	50대	403	12.2
현재 직급	2급	1	.0
	3급	41	1.2
	4급	320	9.7
	5급	713	21.7
	6급	706	21.5
	7급	654	19.9
	8급	640	19.5
	9급	212	6.4
채용 방식	공개경쟁채용	2546	77.5
	경력경쟁채용	566	17.2
	기타	125	5.3
재직기간	5년 이하	799	24.3
	6~10년	854	26.0
	11~15년	536	16.3
	16~20년	408	12.4
	21~25년	357	10.9
	26년 이상	333	10.2
전체		3287	100.0

채용 방식은 75.0%가 공개경쟁채용이었고, 19.3%가 경력경쟁채용으로

공개경쟁채용 방식이 다수였고, 재직기간은 5년 이하가 25.0%, 6~10년이 29.4%, 11~15년이 14.8%, 16~20년이 9.6%, 21~25년이 9.6%, 26년 이상이 8.7%로 대부분은 고루 분포하였으나 1~10년 사이가 약 55%가량 되었다.

2016년의 경우 응답자 수는 1340명이고, 성별은 남자가 833명(62.2%), 여자가 507명(37.8%)으로 남성 응답자가 더 많았다. 20대는 10.9%, 30대는 42.0%, 40대는 37.4%, 50대는 9.7%, 무응답은 0.0%였고, 직급은 3급이 1.6%, 4급은 6.4%, 5급은 27.2%, 6급은 27.8%, 7급은 23.8%, 8급은 8.4%, 9급은 4.7%로 응답자는 30~40대가 약 80%로 다수였고, 직급은 5~7급이 고루 분포하였다. 채용 방식은 77.8%가 공개경쟁채용이었고, 19.0%가 경력경쟁채용으로 공개경쟁채용 방식이 다수였고, 재직기간은 5년 이하가 25.4%, 6~10년이 21.7%, 11~15년이 18.7%, 16~20년이 13.5%, 21~25년이 11.9%, 26년 이상이 8.8%로 대부분은 고루 분포하였으나 1~10년 사이가 약 45%가량 되었다.

### 제 3절 측정 도구의 신뢰도 검증

설문에서 응답자가 일관성 있는 질의 응답을 하였는지를 알기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다. 설문지 각 항목의 일관성, 예측 가능성, 안정성을 알기 위해 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 신뢰도 계수로 사용하였다.

사회과학에서 명확한 신뢰성의 기준이 있지는 않지만 일반적으로 0.6 이상의 지표를 보이면 신뢰성이 높다고 평가한다. 2014년부터 2016년까지 크론바하 알파 계수를 살펴본 결과 각 항목은 모두 0.6 이상의 지표를 나타내 측정문항의 신뢰성이 높다고 평가할 수 있었다. 전체년도의 크론바하 알파 계수도 모두 0.8 이상을 나타내 신뢰성이 높다고 평가하였다.

< 표 10. 측정문항의 신뢰도 >

요인		측정문항	a 계수			
			2014	2015	2016	전체
공공봉사동기	정책 호감 도	1) 공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다	.798	.755	.841	.806
		2) 비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다				
		3) 공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다				
	공익 몰입	4) 공익에 봉사하는 일은 의미가 있다	.831	.800	.903	.853
		5) 공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다				
	동정	6) 나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다	.804	.751	.843	.806
		7) 나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다				
	자기 희생	8) 나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다	.864	.771	.866	.837
		9) 나는 사회를 돕기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다				
개인혁신 역량		1) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창 안/적용하도록 노력한다	.874	.788	.872	.851
		2) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위 해 새로운 아이디어를 개발한다				
조직혁신 문화		3) 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으 로 대응한다	.881	.822	.872	.853
		4) 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험 을 감수하는 것을 용인한다				
		5) 우리 기관에서 변화는 대체로 긍정적 효과 를 가져온다				

## 제 4절 주요 변수들간의 상관관계 분석

각 변수의 상관관계를 분석하기 위해 피어슨의 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)를 실시하였다. 각 항목은 모두 유의한 수준에서 양의 상관관계를 보였다.

전체 연도의 값을 보면 PSM의 세부항목인 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생은 모두 PSM과 상관관계가 0.6이상으로 높은 것으로 보였다. PSM과 종속변수인 직무수행력과 성과의 상관관계는 성과가 보다 높은 것으로 보였다. 혁신요소와 직무성과와의 상관관계는 PSM과 직무성과와의 상관관계보다 높은 수준을 보였다.

각 연도의 값도 유사한 모습을 보였는데 PSM의 세부항목인 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생은 PSM과 상관관계가 대부분 높은 수준을 나타냈고, PSM과 성과, 직무수행력은 0.15~0.3의 양의 상관관계를 보였다. 혁신역량과 혁신문화는 성과, 직무수행력과 0.15~0.47의 양의 상관관계를 보여 혁신과 성과의 상관관계가 PSM과 성과와의 상관관계보다 약간 높은 수준으로 관계가 있는 것으로 보였다.

< 표 11. 주요 변수들간의 상관관계 >

	PSM	정책 호감 도	공익 몰입	동정	자기 희생	직무 수행 력	성 과	개인 혁신 역량	조직 혁신 문화
PSM	1								
정책호감도	.872**	1							
공익몰입	.808**	.667**	1						
동정	.816**	.643**	.579**	1					
자기희생	.696**	.404**	.385**	.429**	1				
직무수행력	.174**	.118**	.134**	.141**	.170**	1			
성과	.279**	.235**	.262**	.189**	.206**	.251**	1		
개인혁신역량	.338**	.229**	.274**	.231**	.354**	.235**	.376**	1	
조직혁신문화	.233**	.147**	.192**	.112**	.294**	.185**	.290**	.546**	1

\*\*p < 0.01

## 제 5절 가설의 검증 및 분석 결과

### 1. PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향

가설 1~2와 그 세부 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 SPSS를 통해 실시하였다.

우선 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 살펴보면 통계적으로 유의미한 수준으로 정(+)'의 영향을 미치는 것으로 보였다.  $R^2$ 는 0.092로 높은 수준은 아니었지만, F값이 23.93이고, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의했다. 또한 다중공산성 문제를 진단해보니 VIF는 9 미만이고, Durbin-Watson=1.865로, 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

한편 PSM이 성과에 미치는 영향도 모두 유의미한 수준으로 정(+)'의 영향을 주는 것으로 보였다.  $R^2$ 는 0.110로 직무수행력과 관련된 회귀계수보다 높은 설명력을 보였고, F값은 29.05, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했다. VIF는 9 미만이었으며, Durbin-Watson 값은 1.933으로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않아 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 회귀계수는 성과의 경우가 직무수행력의 경우보다 높은 것으로 보였는데, 이는 직무수행력은 응답자가 내재적인 특성으로 인지하고 응답하였고, PSM의 직접적인 영향이 성과보다는 적을 것으로 생각한 반면, 성과는 개인의 직무수행력 뿐만 아니라 조직문화, 리더쉽, 개인의 성실성, 업무를 대하는 태도 등이 종합되어 나타나는 결과물로 PSM이 영향을 미칠 여지가 더 많다고 분석할 수 있다.

< 표 12. PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향 >

		직무수행력			성과		
		비표준화 계수		표준화 계수	비표준화 계수		표준화 계수
		B	std err	$\beta$	B	std err	$\beta$
cons		2.060	0.804		2.597	0.631	
PSM		0.262	0.028	0.154**	0.351	0.022	0.260**
통	여자	-0.246	0.029	-0.144**	-0.068	0.023	-0.050**

제 변 수	연령		-0.003	0.001	-0.029	-0.001	0.001	-0.015**
	현 재 직 급	3급	0.845	0.805	0.112	0.044	0.632	0.007
		4급	0.712	0.797	0.233	-0.229	0.626	-0.102
		5급	0.680	0.796	0.336	-0.348	0.625	-0.217
		6급	0.566	0.796	0.279	-0.398	0.625	-0.247
		7급	0.447	0.796	0.214	-0.470	0.625	-0.284
		8급	0.459	0.796	0.218	-0.453	0.625	-0.271
		9급	0.165	0.797	0.048	-0.647	0.626	-0.240
	채 용 방 식	경력	0.174	0.037	0.079***	0.069	0.029	0.039*
		기타	0.003	0.062	0.001	0.092	0.049	0.031
	연 도	2015	-0.027	0.036	-0.014	0.062	0.028	0.043*
		2016	-0.100	0.034	-0.059**	-0.001	0.027	-0.000
R <sup>2</sup>			0.092			0.110		
조정된 R <sup>2</sup>			0.089			0.106		
F			23.93			29.05		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

## 2. PSM의 하위 항목이 직무수행력과 성과에 미치는 영향

PSM 하위 범주의 항목이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에 대해서 살펴보면 다음과 같다. <표 13>에서 Model I 은 정책호감도를, Model II 는 공익몰입을, Model III 는 동정심을, Model V 는 자기희생을 독립변수로 두고 회귀분석을 실시했다. PSM의 하위 범주 항목인 정책호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생은 모두 직무수행력에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

정책호감도의 회귀계수는 0.156이고, 정책호감도 회귀식의 설명력(R<sup>2</sup>)는 0.077로 나타났다. F값은 20.55, 유의확률은 0.000로 통계적으로 유의미했다. 다중공산성을 측정하기 위해 VIF 값을 보면 모두 9 미만이었으며, Durbin-Watson 값은 1.860으로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않아 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

공익몰입과 직무수행력 회귀식의 설명력 R<sup>2</sup>는 0.080이고, F값은 35.68, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.860이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공산성 문제도 없었다. 공익몰

입은 회귀계수는 0.171로, 정(+)의 관계로 보였다. t 값은 절대값 2보다 컸고, p-value가 0.05보다 작아 통계적으로 유의미한 수준에서 인과관계가 있는 것으로 보였다.

또한, 동정심과 직무수행력 회귀식의 설명력  $R^2$ 는 0.085이었고, F값은 21.93, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.861이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 동정심의 회귀계수는 0.176이고, t 값은 절대값 2보다 크고, p-value가 0.05보다 작아 통계적으로 유의미한 수준이었다.

자기희생과 직무수행력의 회귀식의 설명력  $R^2$ 는 0.088이었고, F값은 22.83, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.878이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 자기희생의 회귀계수는 0.167로 양의 값을 보였고, t 값과 p-value 모두 통계적으로 유의미한 수준이었다.

정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생 모두를 독립변수로 넣고 회귀분석을 실시할 경우 공익몰입, 동정, 자기희생은 직무수행력에 정(+)의 영향을 보이거나, 정책호감도는 통계적으로 유의미한 수준에서 영향력이 나타나지 않았다. 미래세대에 대한 고려, 민주적 결정과정 등을 고려하는 정책호감도의 항목이 업무를 함에 있어 개인이 직무를 수행하는 역량에는 영향을 미치지 못하는 것으로 판단된다.

< 표 13. PSM의 하위항목이 직무수행력에 미치는 영향 >

독립변수		Model I	Model II	Model III	Model IV	Model V
변수명		B(beta)	B(beta)	B(beta)	B(beta)	B(beta)
cons		2.491**	2.426**	2.406**	2.423**	2.040*
독립변수	정책호감도	0.156*** (0.107)				-0.009 (-0.006)
	공익몰입		0.171*** (0.120)			0.075* (0.053)
	동정			0.176*** (0.128)		0.083** (0.060)

	자기 희생					0.167*** (0.141)	0.115*** (0.097)
통 제 변 수	여 자		-0.253*** (-0.148)	-0.254*** (-0.148)	-0.252*** (-0.147)	-0.232*** (-0.135)	-0.238*** (-0.139)
	연 령		-0.003 (-0.032)	-0.003* (-0.032)	-0.003 (-0.030)	-0.003* (-0.032)	-0.003 (-0.029)
	현 재 직 급	3 급	0.840 (0.111)	0.805 (0.107)	0.815 (0.108)	0.891 (0.118)	0.855 (0.113)
		4 급	0.696 (0.247)	0.685 (0.243)	0.676 (0.240)	0.748 (0.266)	0.725 (0.258)
		5 급	0.649 (0.321)	0.646 (0.319)	0.637 (0.315)	0.726 (0.359)	0.704 (0.348)
		6 급	0.522 (0.257)	0.535 (0.263)	0.522 (0.257)	0.606 (0.298)	0.596 (0.293)
		7 급	0.411 (0.197)	0.410 (0.196)	0.400 (0.192)	0.485 (0.232)	0.470 (0.225)
		8 급	0.416 (0.198)	0.418 (0.198)	0.407 (0.193)	0.495 (0.235)	0.484 (0.230)
		9 급	0.128 (0.037)	0.126 (0.037)	0.117 (0.034)	0.201 (0.059)	0.188 (0.055)
	채 용 방 식	경 령	0.178*** (0.080)	0.180*** (0.082)	0.182*** (0.082)	0.179*** (0.081)	0.175 (0.079)
		기 타	0.008 (0.002)	0.009 (0.002)	0.009 (0.002)	0.012 (0.003)	0.005 (0.001)
	연 도	2015	-0.025 (-0.013)	-0.026 (-0.014)	-0.018 (-0.010)	-0.012 (-0.007)	-0.021 (-0.011)
		2016	-0.106** (-0.062)	-0.108** (-0.059)	-0.102** (-0.060)	-0.083* (-0.049)	-0.091 (-0.053)
R <sup>2</sup>			0.080	0.080	0.085	0.088	0.096
조정된 R <sup>2</sup>			0.076	0.077	0.081	0.085	0.091
F			20.55	35.68	21.93	22.83	20.49

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

한편 PSM의 하위 범주 항목이 성과에 미치는 영향 또한 모두 유의미한 수준에서 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. <표 13>에서 Model I 은 정책호감도를, Model II 는 공익몰입을, Model III 는 동정심을,



Model IV는 자기희생을 독립변수로 두고 회귀분석을 실시했다.

정책호감도와 성과의 회귀식은  $R^2$ 는 0.093이었고, F값은 24.08, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.936이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 결과적으로 통계적으로 유의미한 수준으로 정(+)의 관계를 보였다.

공익몰입과 성과의 회귀식은  $R^2$ 는 0.103이었고, F값은 27.01, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.947이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 공익몰입의 회귀계수는 0.277로, 통계적으로 유의미한 수준에서 양의 관계를 보였다.

동정심과 성과의 회귀식은  $R^2$ 는 0.074이었고, F값은 18.76, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.913이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 동정심의 회귀계수는 0.191이고, t 값과 p-value 모두 통계적으로 유의미한 수준으로 나왔다.

자기희생과 성과의 회귀식은  $R^2$ 는 0.077이었고, F값은 19.61, 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미했고, Durbin-Watson 값은 1.916이고, 각 값의 VIF도 9보다 작아 다중공상성 문제도 없었다. 자기희생의 회귀계수는 0.175이고, t 값과 p-value 모두 통계적으로 유의미하였다.

Model V는 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생 모두를 독립변수로 넣고 회귀분석을 실시하였다. 동정을 제외한 정책호감도, 공익몰입, 자기희생은 성과에 양(+)의 영향을 나타냈다. 앞서 직무수행력과는 다른 결과로 공무원이 일반적으로 인식하는 ‘성과’는 동정심과 같은 심리적 요소에는 영향을 받지 않는 것으로 보인다.

< 표 14. PSM의 하위항목이 성과에 미치는 영향 >

독립변수	Model I	Model II	Model III	Model IV	Model V
변수명	B(beta)	B(beta)	B(beta)	B(beta)	B(beta)
cons	2.977***	2.899***	3.239***	3.288***	2.577***

독 립 변 수	정 책 호 감 도		0.259*** (0.224)				0.102*** (0.088)
	공 익 물 입			0.277*** (0.246)			0.178*** (0.158)
	동 정				0.191*** (0.175)		-0.013 (-0.012)
	자 기 희 생					0.175*** (0.185)	0.088*** (0.094)
통 제 변 수	여 자		-0.078*** (-0.057)	-0.079*** (-0.058)	-0.077** (-0.056)	-0.055* (-0.041)	-0.068 (-0.050)
	연 령		-0.001 (-0.018)	-0.001 (-0.018)	-0.001** (-0.018)	-0.001 (-0.020)	-0.001 (-0.016)
	현 재 직 급	3 급	0.041 (0.006)	-0.014 (-0.002)	0.007 (0.001)	0.086 (0.014)	0.041 (0.006)
		4 급	-0.245 (-0.109)	-0.265 (-0.118)	-0.276 (-0.123)	-0.201 (-0.090)	-0.221 (-0.099)
		5 급	-0.385 (-0.240)	-0.390 (-0.243)	-0.408 (-0.254)	-0.315 (-0.196)	-0.338 (-0.211)
		6 급	-0.452 (-0.281)	-0.431 (-0.268)	-0.463 (-0.287)	-0.376 (-0.233)	-0.385 (-0.239)
		7 급	-0.511 (-0.308)	-0.514 (-0.310)	-0.537 (-0.324)	-0.449 (-0.271)	-0.460 (-0.278)
		8 급	-0.501 (-0.300)	-0.500 (-0.299)	-0.528 (-0.316)	-0.438 (-0.262)	-0.442 (-0.264)
		9 급	-0.688 (-0.255)	-0.692 (-0.257)	-0.716 (-0.266)	-0.629 (-0.234)	-0.637 (-0.236)
	채 용 방 식	경 력	0.071* (0.040)	0.075* (0.043)	0.081** (0.046)	0.078** (0.045)	0.068 (0.038)
		기 타	0.095 (0.032)	0.097 (0.032)	0.102* (0.034)	0.106* (0.036)	0.092 (0.031)
	연 도	2015	0.060* (0.041)	0.059* (0.041)	0.075** (0.052)	0.082** (0.056)	0.058 (0.040)
		2016	-0.011 (-0.008)	-0.002 (-0.001)	-0.002 (-0.001)	0.016 (0.012)	0.001 (0.001)
R <sup>2</sup>			0.093	0.103	0.074	0.077	0.116
조 정 된 R <sup>2</sup>			0.089	0.099	0.070	0.073	0.112
F			24.08	27.01	18.76	19.61	25.44

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3. 혁신역량과 혁신문화의 조절효과

앞서 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향은 모두 정(+)의 영향을 나타냈으며, PSM의 세부항목들도 대부분 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에서 혁신역량과 혁신문화의 조절효과를 분석해보자. 조절효과는 위계적 회귀분석을 SPSS를 통해 실시하도록 한다.

위계적 회귀분석이란 여러개의 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는지 알아보는 다중회귀분석 모형에서 주어진 독립변수를 제외하고 추가되는 조절변수의 설명을 통계적으로 검증하는 방법이다. 이를 위해 회귀식에 변수들을 순차적으로 투입하며, 독립변수와 조절변수를 상호작용항으로 투입하였을 때 설명력이 통계적으로 유의미하게 증가하는지에 대해 알아보는 방법이다(민윤기, 2011; 유성모, 2015).

조절변수의 효과를 분석하기 위해 우선 직접효과와 조절효과를 순서대로 살펴보았는데, 1단계에서는 독립변수와 통제변수를 투입하고, 2단계에서는 독립변수, 통제변수와 조절변수를 투입하여 주 효과를 살펴보고, 마지막 3단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 만들어 투입하여 조절효과를 보는 위계적 회귀분석을 하였다.

조절 회귀식은 두 변수와 각각 두 변수를 곱한 상호작용이 회귀식에 함께 들어감으로 다중공산성 문제가 발생할 위험이 있다. 이 때문에 Aiken & West(1991) 등의 학자들은 독립변수와 조절변수 각각의 평균값을 차감하여 평균 중심화(mean centering)을 하고 평균 중심화된 독립변수와 조절변수를 통해 만들어진 상호 작용항을 모델에 투입하는 방법으로 이 문제를 해결할 것을 제안한다. 본 연구에서도 평균 중심화 하지 않은 조절회귀식에서 변수들의 VIF가 70을 넘어가는 등 지나치게 높아져 다중공산성 문제가 나타나 평균 중심화한 상호작용 변수를 투입한 조절회귀식으로 조절효과를 살펴보았다.

세 번째 가설인 개인 혁신 역량은 PSM이 직무수행력에 미치는 영향

을 강화한다는 조절효과는 조절변수를 추가한 회귀식(Model III)의 설명력( $R^2$ )이 Model I, Model II에 비해 커져 조절효과를 확인 할 수 있었다. 또한 PSM\*혁신역량의 항이 통계적으로 유의미한 수준에서 확인되었다( $p<0.05$ ). 더불어 PSM이 직무수행력에 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라 혁신 역량 또한 직무수행력에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었고, PSM과 혁신 역량의 조절항의 조절효과도 확인되었다.

< 표 15. 혁신역량이 직무수행력에 미치는 조절효과 >

		Model I	Model II	Model III
		B(beta)	B(beta)	B(beta)
(상수)		2.060***	1.617*	1.629*
PSM		0.262*** (0.154)	0.175*** (0.103)	0.177*** (0.104)
혁신역량			0.191*** (0.159)	0.184*** (0.153)
PSM*혁신역량				0.069* (0.033)
여자		-0.246*** (-0.144)	-0.218*** (-0.127)	-0.218*** (-0.127)
연령		-0.003 (-0.029)	-0.003 (-0.028)	-0.003 (-0.028)
직급	3급	0.845 (0.112)	0.927 (0.123)	0.922 (0.122)
	4급	0.712 (0.253)	0.795 (0.282)	0.793 (0.282)
	5급	0.680 (0.336)	0.802 (0.397)	0.799 (0.395)
	6급	0.566 (0.279)	0.697 (0.343)	0.697 (0.343)
	7급	0.447 (0.214)	0.581 (0.278)	0.578 (0.276)
	8급	0.459 (0.218)	0.593 (0.282)	0.589 (0.279)
	9급	0.165 (0.048)	0.324 (0.095)	0.320 (0.094)

채용 방식	경력	0.174*** (0.079)	0.164*** (0.075)	0.165*** (0.075)
	기타	0.003 (0.001)	0.006 (0.000)	0.007 (0.002)
연도	2015	-0.027 (-0.014)	-0.037 (-0.018)	-0.036 (-0.019)
	2016	-0.100** (-0.059)	-0.077* (-0.047)	-0.076* (-0.045)
R <sup>2</sup>		0.092	0.114	0.115
조정된 R <sup>2</sup>		0.089	0.110	0.111
F		23.93	28.16	26.67

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

네 번째 가설인 개인 혁신 역량이 PSM이 성과에 미치는 영향에 대해서도 같은 방식으로 조절변수와 독립변수의 상호작용항을 통해 위계적 회귀분석을 실시하였다. R<sup>2</sup>값은 1차 모형에서 0.110, 2차 모형에서 0.185, 3차 모형에서 0.187가 나타나 조절효과가 추가된 모형이 설명력이 가장 높은 것을 확인할 수 있었다. 또한 조절변수항도 통계적으로 유의미한 수준(p<0.05)에서 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다.

< 표 16. 혁신역량이 성과에 미치는 조절효과 >

		Model I	Model II	Model III
		B(beta)	B(beta)	B(beta)
(상수)		2.597***	1.940**	1.950**
PSM		0.351*** (0.260)	0.222*** (0.164)	0.224*** (0.165)
혁신역량			0.284*** (0.298)	0.277*** (0.291)
PSM*혁신역량				0.063* (0.038)
여자		-0.063*** (-0.050)	-0.027 (-0.020)	-0.027 (-0.020)
연령		-0.001** (-0.015)	-0.001 (-0.012)	-0.001 (-0.012)
현재	3급	0.044	0.166	0.161

직급		(0.007)	(0.027)	(0.027)
	4급	-0.229 (-0.102)	-0.106 (-0.047)	-0.108 (-0.048)
	5급	-0.348 (-0.217)	-0.167 (-0.104)	-0.170 (-0.106)
	6급	-0.308 (-0.247)	-0.204 (-0.126)	-0.204 (-0.127)
	7급	-0.470 (-0.284)	-0.272 (-0.164)	-0.275 (-0.166)
	8급	-0.453 (-0.271)	-0.254 (-0.152)	-0.259 (-0.155)
	9급	-0.647 (-0.240)	-0.411 (-0.152)	-0.415 (-0.154)
채용 방식	경력	0.069* (0.039)	0.054 (0.031)	0.055* (0.031)
	기타	0.092 (0.031)	0.096* (0.032)	0.097* (0.033)
연도	2015	0.062* (0.043)	0.047 (0.032)	0.048 (0.033)
	2016	-0.001 (-0.000)	0.033 (0.0248)	0.033 (0.025)
R <sup>2</sup>		0.110	0.185	0.187
조정된 R <sup>2</sup>		0.106	0.182	0.183
F		29.05	49.73	47.05

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

다섯 번째 가설인 조직 혁신 문화의 조절효과를 살펴보자. 조직 혁신 문화가 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 강화하는지 조절효과는 앞의 분석과 마찬가지로 상호작용항을 만들어 위계적 회귀분석을 실시하기로 한다. 분석 결과, 혁신문화는 대체적으로 직무수행력을 향상시키는데는 긍정적인 영향을 주는 것으로 보였으나, 혁신문화의 PSM이 직무수행력에 미치는 영향에 대한 조절효과는 통계적으로 유의미한 수준에서 분석되지 않았다. 이는 직무수행력이 개인의 내제적 요소로 외부 ‘문화’와 같은 조절효과에 큰 영향이 없기 때문으로 보인다.

< 표 17. 혁신문화가 직무수행력에 미치는 조절효과 >

		Model I	Model II	Model III
		B(beta)	B(beta)	B(beta)
(상수)		2.060***	1.801*	1.806*
PSM		0.262*** (0.154)	0.216*** (0.127)	0.217*** (0.127)
혁신문화			0.144*** (0.124)	0.142*** (0.121)
PSM*혁신문화				0.018 (0.008)
여자		-0.246*** (-0.144)	-0.231*** (-0.135)	-0.230*** (-0.134)
연령		-0.003 (-0.029)	-0.003 (-0.030)	-0.003 (-0.027)
직급	3급	0.845 (0.112)	0.806 (0.107)	0.805 (0.107)
	4급	0.712 (0.253)	0.656 (0.233)	0.655 (0.233)
	5급	0.680 (0.336)	0.649 (0.321)	0.648 (0.320)
	6급	0.566 (0.279)	0.541 (0.267)	0.541 (0.266)
	7급	0.447 (0.214)	0.417 (0.199)	0.415 (0.199)
	8급	0.459 (0.218)	0.440 (0.209)	0.439 (0.208)
	9급	0.165 (0.048)	0.162 (0.047)	0.159 (0.046)
채용 방식	경력	0.174*** (0.079)	0.164*** (0.074)	0.164*** (0.074)
	기타	0.003 (0.001)	-0.016 (-0.004)	-0.016 (-0.004)
연도	2015	-0.027 (-0.014)	-0.035 (-0.019)	-0.036 (-0.019)
	2016	-0.100** (-0.059)	-0.092** (-0.054)	-0.092** (-0.054)
R <sup>2</sup>		0.092	0.107	0.107
조정된 R <sup>2</sup>		0.089	0.103	0.102

F	23.93	26.15	24.53
---	-------	-------	-------

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

마지막 가설인 조직 혁신 문화가 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화하는 조절효과를 살펴보자. 조절 혁신 문화와 PSM의 상호작용항을 만들어서 위계적 회귀분석을 실시하면 다음과 같다.

R<sup>2</sup>값은 첫 번째 모형에서는 0.110, 두 번째 모형에서는 0.154, 세 번째 모형에서는 0.156로 나타나 조절변수를 추가한 모형이 설명력이 가장 좋은 것으로 나타났다. 조절변수항도 통계적으로 유의미한 수준으로 성과에 정(+)의 관계를 나타났다. 두 번째 모형에서 확인할 수 있듯이 혁신 문화 자체로도 성과에 강한 영향을 주는 것도 확인할 수 있었다.

< 표 18. 혁신문화가 성과에 미치는 조절효과 >

		Model I	Model II	Model III
		B(beta)	B(beta)	B(beta)
(상수)		2.597***	2.233***	2.254***
PSM		0.351*** (0.260)	0.287*** (0.213)	0.290*** (0.215)
혁신문화			0.202*** (0.219)	0.192*** (0.208)
PSM*혁신문화				0.069* (0.041)
여자		-0.068*** (-0.050)	-0.047* (-0.034)	-0.046* (-0.034)
연령		-0.001** (-0.015)	-0.001 (-0.012)	-0.001 (-0.011)
직급	3급	0.044 (0.007)	-0.009 (-0.001)	-0.013 (-0.002)
	4급	-0.229 (-0.102)	-0.307 (-0.137)	-0.313 (-0.140)
	5급	-0.348 (-0.217)	-0.392 (-0.244)	-0.397 (-0.247)
	6급	-0.398 (-0.247)	-0.433 (-0.269)	-0.437 (-0.271)



	7급	-0.470 (-0.284)	-0.513 (-0.310)	-0.520 (-0.314)
	8급	-0.453 (-0.271)	-0.480 (-0.287)	-0.486 (-0.291)
	9급	-0.647 (-0.240)	-0.653 (-0.242)	-0.663 (-0.246)
채용 방식	경력	0.069* (0.039)	0.055 (0.031)	0.056* (0.032)
	기타	0.092 (0.031)	0.064 (0.021)	0.064 (0.021)
연도	2015	0.062* (0.043)	0.050 (0.034)	0.049 (0.034)
	2016	-0.001 (-0.000)	-0.010 (-0.007)	-0.010 (-0.008)
R <sup>2</sup>		0.110	0.154	0.156
조정된 R <sup>2</sup>		0.106	0.150	0.152
F		29.05	39.94	37.90

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

#### 4. 가설의 검증

본 연구에서는 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에 대한 이론을 증명하고, 혁신의 조절효과에 대해 살펴보려고 2014년부터 2016년간의 설문조사를 기반으로 회귀분석을 실시하였다.

첫째, 가설 1, 2의 PSM이 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것은 통계적으로 유의미한 수준에서 2014년부터 2016년 모두 증명되었다. 또한 PSM의 하위 부문인 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생은 직무수행력에는 정책호감도를 제외한 요소가, 성과에는 동정을 제외한 요소가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보였다. 따라서 가설 1, 2와 세부가설인 가설 1-2, 3, 4, 가설 2-1, 2, 4는 채택되었고, 가설 1-1과 가설 2-3는 기각되었다.

둘째, 가설 3, 5, 6인 조절효과에 대한 부분은 모두 채택되었다. 성과

를 종속변수로 하였을 때 혁신역량과 혁신문화 모두 정(+)의 조절효과를 통계적으로 유의한 수준으로 나타냈으며, 직무수행력을 종속변수로 하였을 때는 혁신역량이 정(+)의 조절효과를 보였다.

셋째, 가설 4인 혁신 문화가 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화하는 조절효과는 통계적으로 유의미한 수준에서 나타나지 않았고, 가설이 기각되었다. 각각의 가설을 종합하면 <표 19>과 같다.

< 표 19. 가설 검증 결과 >

구 분	가 설	결 과
1	PSM은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.	채택
1-1	정책호감도는 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.	기각
1-2	공익몰입은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.	채택
1-3	동정심은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.	채택
1-4	자기희생은 직무수행력에 정(+)의 영향을 준다.	채택
2	PSM은 성과에 정(+)의 영향을 준다.	채택
2-1	정책호감도는 성과에 정(+)의 영향을 준다.	채택
2-2	공익몰입은 성과에 정(+)의 영향을 준다.	채택
2-3	동정심은 성과에 정(+)의 영향을 준다.	기각
2-4	자기희생은 성과에 정(+)의 영향을 준다.	채택
3	개인 혁신 역량은 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 강화한다.	채택
4	개인 혁신 역량은 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화한다.	채택
5	조직 혁신 문화는 PSM이 직무수행력에 미치는 영향을 강화한다.	기각
6	조직 혁신 문화는 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화한다.	채택

## 제 6절 질적 연구를 통한 가설 검증

PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향과 혁신의 조절 효과에 대해 실제 공직에 종사하는 공무원들을 대상으로 직급별 인터뷰를 진행하였다.

필자가 근무하고 있는 기상청에서 근무하는 3급 1인, 5급 1인, 6급 1인을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 선정 대상은 승진이 빠르거나 성과가 탁월하면서도 타직원들에게 평판이 좋은 직원을 중심으로 하였다. 본인이 생각하는 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향과 혁신의 수준과 혁신의 조절 효과를 인터뷰하였다.

분석 사례는 다음과 같다. 3급 공무원 A는 녹조근조훈장을 받고, 기상청 내 상급자와 하급자 모두 두루 존경을 받는 인물이다. 2017년 ‘기상청 혁신방안’ 수립의 총책임자로 정부 내의 기상청의 역할에 대해 거시적 관점에서 고민하고, 직원들의 개인적인 고민도 상담해주는 미시적 관점에서도 살피는 국장급 인물로 업무에서 뿐만 아니라 직원과의 관계에서도 탁월하다고 평가는다. 5급 공무원 B는 공직에 대한 사명이 투철한 편이라고 인정받는 인물로 환경부 장관 및 기상청장상 등을 수여하였고, 현재는 예보기술개발과 관련된 일을 하고 있다. 6급 주무관 C의 업무는 예보와 관련된 민원 업무 총괄 및 국회·언론 등 대외 대응 업무이다. C는 함께 일하는 동료로부터 공공을 향한 봉사의 동기가 높다는 평가를 두루 받고 있었고, 매년 최고등급 성과를 받는 직원이다.

우선 PSM이 직무 성과에 미치는 영향에 대해 인터뷰한 결과, 모두 긍정적인 영향을 주는 것으로 응답하였다. A는 업무를 수행함에 있어 대부분의 경우 국민이 받을 서비스의 질을 고민한다고 했다. 예를 들어 규정에 명시된 수준의 업무를 수행하면 되지만, 국민이 받는 서비스를 고려시 좀 더 확대된 범위의 서비스를 할 수 있을까 고민하고, 필요시 유연하게 규정을 개정하기 위해 노력한다고 하였다. 예를 들어 지난 4월 19일 동해시 북동쪽 54km 해역에서 규모 4.3의 지진이 발생했는데, 규정상 진앙반경이 50km 이내에 광역시도가 포함되지 않아 긴급재난문자(CBS)가 송출되지 않았다. 그러나 유감신고가 다수 있었고, 강릉지역의 학생들의 경우 수업을 중단하고 긴급 대피를 하였다는 연락이 있었다. 또한 강원지역 지자체에서 지역안전관리 차원에서 지역주민에서 20~50분 정도 후에 긴급재난문자를 사후에 송출하였으나, 뒤늦은 문자로 혼란을

야기한 점이 있었다. 그는 당시 상황에 대해서 ‘규정상 기상청에서는 문자를 자의적으로 발송하기 어려운 상황이었다. 하지만 당시 강릉 지역은 지진을 느낀 사람이 많았고, 긴급대피를 해야할 정도로 시민들의 심리적 불안감은 컸다. 당시는 평일 오전이었기 때문에 학생들이 학교에서 수업을 받고있는 상황으로, 지진 유감 직후 운동장으로 모든 학생들이 대피한 것으로 알고 있다. 무작정 운동장에 있을 수 없기에 학교측에서 기상청에 직접 연락을 한 경우가 많았다. 지진은 현재 기술력상 전세계 어느 나라도 예측이 어렵다. 기상청에서 지진이 또 발생할 것이다라고 확인해서 이야기해 줄 수는 없었으나, 2.0 이하의 지진이 잦아드는 상황에 대해서 설명해 줄 수 있었다. 하지만 이후 강원 지자체에서 지진 발생이 약 30분쯤 지난 상황에 문자를 보냈고, 학생들은 운동장에서 학교 건물로 다시 돌아가기 난감한 상황이 되었다. 문자가 뒤늦게 왔으니 갈팡질팡할 수 밖에 없었던 것이다. 한 초등학교에서 연락이 왔는데, 많은 초등학교생들이 운동장에서 대기하는 모습이 눈에 선하게 그려지며 몹시 마음이 아팠다. 기상청에서 보내는 문자 중 지진조기경보나 지진속보의 경우 자동으로 발송되기 때문에 신속하게 발송된다. 지자체의 경우는 수동으로 송출하는 곳이 있는데, 아무래도 수동 송출은 사람의 판단 과정이 있어 시간이 걸린다. 유사한 상황이 발생했을 때에도 국민들이 같은 혼란을 겪지는 않았으면 한다. 향후 규정 개정을 검토해 많은 사람들이 양질의 서비스를 받을 수 있도록 할 예정이다.’ 라고 언급했다.

또한 취약계층 관리자를 대상으로 기상청에서 보내는 폭염문자서비스도 강화해야한다고 했다. 기상청은 일반인 보다 폭염에 민감하여 피해가 발생할 수 있는 취약계층을 지원하고자 취약계층을 관리하는 돌보미 등을 대상으로 다양한 문자서비스를 하고 있다. 폭염에 취약한 계층인 쪽방촌 어르신, 어린이, 장애우 등이 직접 폭염에 대응하기는 힘들지만, 취약계층 관리자를 대상으로 문자를 보낸다면 관리자는 한번이라도 더 찾아가고 폭염에 대응하는 각종 노력을 기울일 것이기에 관리자를 중심으로 서비스를 하고 있다. 폭염지수 서비스, 폭염문자 서비스, 폭염 영향예

보 서비스로 폭염에 관련한 정보를 다변화하여 문자 서비스를 하고 있고, 수요자는 필요한 서비스를 선택하여 문자를 받을 수 있다. 2011년부터 시작한 이 서비스는 매년 문자를 받는 수요자가 증가하여 2018년에는 약 5만5천명이 문자를 받았다. A는 담당 국장일 때 조금이라도 서비스의 확대와 질적 향상을 위해 노력하였다고 했다. 그는 ‘기상청에서 이러한 서비스를 한다는 것을 수요자가 모를 수 있기 때문에 홍보를 강화하고, 지자체를 대상으로 서비스 확대를 위한 협조 요청을 하였다. 또한 수요자가 기상상황에 대해 문자를 받고 행동할 수 있게 하기 위해 다양한 설명이 알기 쉽게 포함된 문자서비스를 하고자 노력했다.’ 라고 응답했다. A의 이러한 노력은 공공분야에서 서비스를 강화하려는 동기가 성과로 이어지는 사례로 볼 수 있었다.

B는 PSM이 직무 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 응답하였다. 예를 들어 예보 기술을 개발할 때 국민이 받을 서비스의 질이 높아진다는 것을 염두로하고 서비스를 개발할 때 좀더 세밀한 부분까지 고려하게 된다고 하였다. 또한 그가 개발한 기술은 국민에게 직접 전달되기도 하지만, 기상청 내부의 예보관이 예보를 생산할 때 지원을 하는 경우가 많다. 그는 예보관의 니즈를 충분히 파악하거나, 예보를 생산할 때 기술적으로 지원해야할 점에 대해 면밀히 살피는 것이 좋은 기술 개발의 첫걸음이라고 하였다.

최근 대국민 서비스 중에서 성공적인 부분은 ‘실황’ 서비스를 강화한 것이었다. 국민들 중 ‘기상청은 현재날씨도 제대로 알려주지 않는다.’ 라는 민원이 종종 있다. 이는 기상청 홈페이지에서 동네예보 현재날씨가 실제의 날씨와 차이가 있기 때문이다. 이는 예보관이 수동으로 전국 약 600개의 자동기상관측장비를 1분마다 감시할 수는 없기에 여러 기술을 개발하여 표출하는데, 과거에는 현재날씨를 관측한 결과 자료와 위성, 수치모델 자료를 섞어서 표출하였다. 하지만 위성자료는 20분 전에 관측된 자료가 수신되어 자료의 딜레이가 있고, 수치모델의 분석장은 실제 날씨 상황을 완벽하게 자료동화하기 어렵다는 단점이 있었다. 그럼에도 불구하고

하고 위성, 수치모델 자료를 함께 활용할 수 밖에 없었던 이유는 자동기상관측장비에서 수집된 자료가 워낙 방대하고, 기계이기 때문에 갖을 수 밖에 없는 가끔의 예러 때문이었다. 하지만 그는 현재의 상황을 가장 잘 나타낼 수 있는 자료를 기반으로 대국민 서비스를 해야한다는 생각으로 2018년 여름, 서비스를 개선하였다. 관측을 담당하는 부서의 우려와 기술 구현의 어려움 등이 있었지만, 그는 차근차근 준비해나갔고 서비스가 완성될 수 있었다. 만약 국민들에 대한 서비스 확장을 생각하지 않았다면 서비스 개선을 하지 않았을 수 있다. 이런 부분이 PSM이 성과와 직결되는 하나의 사례라고 설명하였다.

C는 PSM이 높은 사람이 평균적으로 높은 성과의 수준을 보일 것이라고 응답했으며 예를 들어 대국민 민원 업무 수행시 국민에게 보다 친절한 서비스를 제공하자는 마음으로 업무를 수행하면 국민분들도 만족도가 높고, 성과를 높이는데 기여한다고 응답하였다. 대부분의 민원 전화는 빗나간 예보에 대한 항의 전화로 민원 전화 대응이 녹로치 않은 편이다. 그럼에도 불구하고 그는 민원인의 입장에서 생각해보려고 노력하고 이해를 구한다. 예보가 빗나갔다면 예보가 왜그렇게 생산되었는지에 대한 설명과 민원인의 상황에 대한 깊은 위로를 곁들인다. 그는 대국민 서비스에서 동정과 자기희생은 꼭 필요한 요소라고 하였다.

과거 예보를 직접 생산하였던 시기에는 생산된 예보가 잘 맞아서 국민에게 많은 도움이 되었으면 좋겠다는 바람으로 예보 정확도를 높이기 위해 지속하여 노력하였다고 하였다. 과거 예보하였던 사례를 찾아보거나, 다양한 수치모델 자료와 관측자료를 비교하여 분석하는 등 각고의 노력을 들였다고 하였다. 경험상 PSM은 공무원의 직무 성과에 긍정적인 영향을 준다고 결론 내렸다.

C는 근무 경력이 20년 정도 되었는데, 어떤 부서, 부서장과 근무를 하는가가 PSM의 고취정도에 큰 영향을 미쳤다고 응답하였다. PSM이 높은 부서장이나, 직원들의 PSM을 고취시키기 위해 노력하는 부서장 밑에서 근무하였을 때는 내제되어 있던 PSM이 보다 높아지며 대국민 봉사

서비스에 집중하는 경향이 있었었다고 하였다.

조절변수인 혁신에 대해서는 분석 대상 모두 혁신의 중요성과 성과 창출에 필수 불가결한 요소로 응답하였다. 다만, 공무원에게 ‘혁신’이란 각고의 노력을 요하는 힘든 것이라는 인식이 있었다. 혁신에 대한 조절 효과는 대부분 긍정적인 경험이 있는 것으로 응답하였다.

A는 혁신이 PSM이 성과로 도출되는 인과관계에서 조절효과를 나타낼 것으로 보았으나, 양적분석에서 일부 변수에서 혁신의 조절효과가 나오지 않은 이유는, 공무원이 혁신에 대해 느끼는 부정적인 생각 때문일 것으로 응답하였다. 혁신은 공무원 개개인의 각고의 노력으로 이루어지는 것이며, 현재의 상태를 부정해야만 된다는 이미지가 있어 ‘혁신’이라 하면 대부분의 공무원이 피곤한 것으로 느끼는 경향이 있다고 응답하였다. 따라서 혁신의 긍정적인 면에 대해 충분히 설명한 후 혁신에 대한 질의 응답이 이루어지는 것이 필요하다고 보았다. 양적 연구 결과에도 불구하고 공직근무의 경험상 혁신에 관련된 요소가 PSM이 직무 성과에 미치는 영향을 강화할 것이라고 생각했는데, 이는 혁신이 갖는 진취적인 성질 때문이라고 응답하였다. 예를 들어 PSM이 동일한 직원도 각 부서의 혁신을 독려하는 문화에 따라 그 성과가 충분히 다르게 나타날 수 있다고 하였다. 혁신을 독려하고 혁신에 대해 긍정적일 수 있도록 부서장이 유연한 문화를 만들어야한다고 강조하였다.

B는 혁신은 업무 수행에 있어서 하나의 추동력이라고 응답했다. 혁신을 때때로 업무 수행을 하는데 어려움을 주는 요소이기도 하지만, 현재의 상황에 대해 지속적으로 살펴보고 개선할 점을 찾아내는 것, 외부의 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 것 등이 혁신이라고 하였다. 혁신 자체가 직무 성과에도 큰 기여를 할 것으로 보았다. 대부분의 기술 업무는 혁신을 요구한다고 하였다. 이러한 혁신은 당연히 PSM이 직무 성과에 미치는 영향을 강화할 것이라고 응답하였다. 동일한 수준의 PSM인 사람이 성과를 내는 것에서, 혁신을 독려한다던지 혁신에 대해 긍정적으로 생각한다면 보다 성과를 극대화하거나 가속화하여 도출 할 수 있

을 것이라고 하였다.

C는 PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신문화나 혁신역량과 같은 혁신과 관련된 요소가 긍정적인 조절효과를 갖을 것이라고 추측하였으며, 이는 조직차원에서 혁신을 독려할 때 PSM이 성과에 미치는 영향을 강화하는 면이 있다고 응답하였다. 같은 사람이라도 어떤 과에 근무할때는 직무 성과가 높지만 다른 과에 근무할 때는 성과가 미미한 경우가 있다. 이는 부서에서 이루어지는 혁신 등을 독려하는 조직 문화와 매우 밀접한 관련이 있다고 하였다. 따라서 유연하고 창의적인 업무를 할 수 있도록 직원을 독려하는 문화가 부서 내에서 매우 중요하다고 응답하였다.

인터뷰에서 공통적인 부분은 PSM이 성과에 미치는 영향에 대해서는 분석 대상 모두 구체적인 사례 중심으로 설명을 하는 반면 혁신에 대해서는 명확한 정의, 혁신이 성과에 미친 중점 사례 등을 제시하기 어려워 했다. 그만큼 ‘혁신’에 대한 공무원 사회 내에서의 홍보가 부족한 것을 볼 수 있었다. 대부분의 업무가 현재에 대한 냉철한 분석과 개선을 요하고 있어 업무의 성과가 혁신을 통해 이루어지는 경우가 대부분이나, 이러한 과정이 ‘혁신’ 인가라는 인식성이 부족한 것으로 보인다. 그렇지만, 모호하게라도 혁신에 대한 이미지를 떠올리고, 혁신이 성과에 미치는 영향이 긍정적이며, 동일한 환경 속에서도 혁신 요소가 긍정적인 조절효과를 나타낸다는 것에는 공통적으로 응답하였다. 특히 같은 사람도 혁신을 독려하는 부서 문화에서는 업무의 성과가 높게 나타났다고 공통적으로 응답하였다.

## 제 7절 결과의 해석 및 토론

PSM은 개인이 갖고 있는 공공분야에 종사하고 서비스하려는 동기로 Perry & Wise(1990)가 이론을 제시한 이후 다양한 선행연구가 있었다. PSM을 형성하는 요인부터 PSM이 미치는 영향, PSM을 독려하는 방법



까지 다양한 방식으로 연구가 있었으며, 본 연구에서는 PSM이 공공분야의 성과에 미치는 영향에 대해 질적연구와 양적연구를 동시에 진행하였다. 앞서 선행연구에서 증명된 바와 같이, 양적연구와 질적연구 모두에서 PSM이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석되었다.

우선, 통계적으로 2014년부터 2016년까지 매년 약 1,000명, 총 3,000명의 중앙부처 공무원을 대상으로 PSM이 직무수행력과 성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 유의미한 수준에서 인과관계가 있는 것으로 분석되었다. 흥미로운 점은 직무수행력보다 성과의 회귀계수가 높다는 점인데, 이는 성과가 개인의 능력과 함께 업무에 대한 태도, 성실성과 협력도, 조직문화 등이 복합적으로 나타난 결과이기 때문이라고 분석하였다. 그만큼 성과에 있어 PSM이 미칠 수 있는 여지가 더 크다고 중앙부처 공무원들은 인지한 것을 알 수 있다.

PSM을 구성하는 세부 항목인 정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생도 일부요소를 제외하고는 유의미한 수준에서 성과와 직무수행력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보였다.

특히 실제 공공분야에 종사하는 공무원을 대상으로 인터뷰한 결과도 PSM이 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 응답하였다. 공통적으로 본인이 하고 있는 업무의 대부분은 일반 국민을 대상으로 하는 경우가 많고, 대국민 서비스를 강화하고 필요한 부분을 살피며, 국민에 대한 동정심이 있고 공무원 자신이 자기희생을 위한 마음이 기꺼이 있는 경우 당연히 성과가 높아진다고 응답하였다. 인터뷰 대상들은 본인이 현재하고 있는 업무에서 PSM이 어떻게 작용하는지에 대해서도 구체적으로 응답하였다.

따라서 현재 공공분야에서 성과 창출을 위해 강조하고 있는 외재적 동기부여 요소들뿐만 아니라 내재적 동기부여 요소에 대한 종합적인 고려가 필요하다는 것을 알 수 있었다. 공공부문 성과는 민간부문의 성과보다도 측정하기 어렵다. 매출액 등의 지표로 보이는 부분뿐만 아니라 갈등 관리, 민주적 절차, 공공성 등을 종합적으로 고려해야하기 때문이

다. 따라서 성과에 영향을 미치는 원인 요인도 다양할 수 밖에 없다. 다양한 원인 요인 중 직접적으로 성과에 영향을 준다고 증명된 요인에 대해서는 보다 체계적으로 관리할 필요가 있다. 공무원들의 PSM을 고취시킬 수 있는 방법에 대해 정부 전체적으로 고민하고 이를 실제 현장에서 작동할 수 있도록 시스템화하는 것이 필요하다.

혁신에 대한 요소도 살펴보았다. 혁신에 대한 정의가 다양하지만, 본 연구에서는 공무원 개인이 환경변화에 능동적으로 대응하고 적응하는 능력, 외부 환경 변화에 민첩히 반응하고 외부 모험을 증기는 환경으로 정의하였다. 혁신이 공공부문 성과에 직접적으로 영향을 주는 것은 회귀분석 결과에서도 증명되었다. 질적연구 결과 PSM이 성과에 주는 영향에 대한 회귀계수보다 혁신이 성과에 주는 영향에 대한 회귀계수가 큰 것을 살펴볼 수 있었는데, 이는 혁신도 성과에 영향을 주는 강력한 독립변수 중 하나라는 의미였다.

이러한 혁신이 PSM이 성과에 미치는 영향에서 어떠한 조절효과를 갖을 것인가는 직무수행력과 성과가 다르게 나타났다. 보다 개인적인 특성인 직무수행력은 혁신문화의 조절효과가 통계적으로 유의미한 수준으로 나타나지 않았고, 성과는 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 보였다. 우선 혁신이라는 요소는 강력하게 성과에 영향을 미치는 하나의 원인 요소로써 역할을 하는 경향이 있다는 것을 알 수 있었고, 또한 성과와 같은 종합적인 결과물의 경우에는 혁신도 조절효과를 갖을 수 있는 것을 알 수 있었다.

공무원을 대상으로 하는 인터뷰에서는 공통적으로 혁신이 성과에 미치는 긍정적인 영향에 대해서는 동의하였다. 다만 혁신이라는 용어가 현재를 부정하고 나아간다는 의미가 내포되어 있기에 혁신이 어렵거나 피곤한 요소이다라는 응답이 있었다. 혁신의 조절효과에 대해서도 공통적으로 긍정적으로 응답했으며, 일부는 PSM이 내제적 요소로써 외부의 요인에 의해 그 결과가 증폭되는 것에 대해 실제적으로 경험한 바가 적다는 응답도 있었다.

혁신 자체가 갖는 공공부문 성과에 기여하는 바가 충분히 입증되었기에 혁신을 독려하는 조직의 문화는 중요할 것으로 보인다. 혁신의 정의를 명확히 하고 혁신을 통한 공공부문의 성과 창출 사례에 대해 인사혁신처 등 관련 부처에서 공무원을 대상으로 홍보할 필요가 있고, 보수적인 공공부문 사회에서도 혁신이 필요하고 중요한지에 대해 개개인이 인식할 필요가 있다. 또한 PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신의 조절효과는 향후 연구에서 보다 심층적으로 다루어질 필요가 있으며, 혁신의 조절효과가 긍정적임이 밝혀진다면, 혁신이 공직사회에서 중요한 요소임이 다시 한번 입증할 수 있을 것이다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 PSM이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 증명하고, 혁신이 조절효과를 갖는지에 대한 여부를 알아보기 위해 통계적으로 분석을 하였다. 2014년부터 2016년까지 매년 약 1000명, 전체 약 3000명의 중앙부처 공무원을 대상으로 설문조사한 ‘공직생활에 대한 인식조사’를 활용하였다. 또한 기상청에서 근무하는 공무원을 대상으로 실무자부터 고급관리자까지 PSM과 직무성과, 혁신에 대해 인터뷰를 통해 질적연구를 실시하였다.

Perry & Wise(1990)가 적합한 이론인 PSM은, 그간 다양한 연구를 통해 PSM이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 증명되었다(Crewson, 1997; 김상묵, 2003). 본 연구 또한 PSM이 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었고, PSM의 세부항목 중 직무수행력에는 공익몰입, 동정심, 자기희생이 정(+)의 영향을, 성과에는 정책호감도, 공익몰입, 자기희생이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 공공서비스를 수행하도록하는 개인적인 동기가 실제 직무수행력과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 심층 인터뷰 결과에서도 공무원이 하고 있는 일의 범위와 목적을 국민으로 보고 업무 수행시 보다 좋은 성과를 도출한다는 개인적인 경험을 공통적으로 응답하였다. 이는 단순히 외제적 동기 요인만을 강조하고 직원의 내적 동기를 고려하지 않는 것은 바람직하지 않다는 것을 보여준다. 정책에 대한 호감도, 공익 몰입, 타인에 대한 동정심과 기꺼히 국민을 위해 봉사하고 희생할 수 있는 정신과 같은 무형적인 요소에 대해서도 공무원을 독려하도록 프로그램적으로 개발되어야한다. 우리나라의 공공부문의 경우 외제적 동기 중심으로 성과를 관리하려는 경향을 보이는데, 외제적 동기뿐만

아니라 내재적 동기도 관리하는 것이 반드시 필요한 것으로 보인다.

다만 혁신의 조절효과는 성과와 직무수행력이 다르게 나타났다. 성과의 경우 혁신의 조절효과가 유의미하게 나타났으나 직무수행력은 혁신문화 변수가 유의미한 수준의 분석 결과가 나오지 않았다. 성과는 개인의 역량 뿐만 아니라, 업무를 대하는 태도, 조직의 협력적인 문화, 리더십 등 다양한 요소가 영향을 미치기 때문으로, PSM이 성과에 미치는 영향에서 혁신이라는 외부 요소도 긍정적인 조절효과를 갖을 수 있음을 보여준다.

한편 직무수행력의 경우 개인이 얼마나 효율적으로 성과를 달성하였는지에 대한 역량적 요소로 혁신의 혁신문화의 조절효과는 유의미하게 나타나지 않았다. 직무수행력은 개인적 역량과 연계되는 부분으로 목표달성에 대해 평가하는 성과와는 속성에서 차이가 있다. 개인이 평가하는 내재적 역량이 혁신이라는 외재적 요인을 통해 조절되지 않는 것으로 보인다. 이는 앞선 선행연구에서 혁신에 대한 조절효과가 명확치 않게 나온 부분과 일맥상통한다.

그럼에도 불구하고 혁신, 그 자체가 성과와 직무수행력에 미치는 영향이 있고, 성과에는 긍정적인 조절효과를 보이는 것으로 보여 조직 내에 변화에 대해 능동적이고 적극적으로 대응하는 역량과 모험을 독려하고 실수도 용인할 수 있는 문화는 매우 중요한 것으로 보인다. 공공분야도 대국민을 대상으로 양질의 서비스를 제공하는 것이 중요해지고 있는 시기에 혁신을 중요시하는 문화와 개인적인 소신은 공공서비스의 내실화와 성과 창출에 중요한 요소가 될 것임은 분명하다.

## 제 2절 연구의 한계 및 향후 과제

앞서 언급된 연구의 결과와 함께 본 연구는 몇가지 한계점을 갖고 있다. 첫째, 본 연구에서 활용한 설문조사는 연구자가 직접 구성한 자료가 아닌 기존에 있는 자료를 분석한 이차분석(Secondary analysis) 방식을

취했다. 본 연구에서 필요한 대부분의 요소가 설문에 조사되었더라도, 직접 설문을 통해 PSM과 성과에 대한 측정요소를 세분화하여 분석하는 것도 의미있을 것이다.

둘째, 설문은 자기 인식을 중심으로 응답하여 자기 인식 오류의 한계가 발생하였을 수 있다. 성과나 직무수행력과 같은 제 3자가 평가하여 객관성을 높일 수 있는 방법을 고려하여 자기인식 오류를 최소화하는 방법을 고려할 필요가 있다.

셋째, 연구 표본이 매년 달라져 전통적인 시계열적 변화 분석이 아니라는 점이다. 연속적인 시계열적 조사를 반복하면 같은 표본에 대한 신뢰성을 보다 높일 수 있다는 점에서 긍정적이다. 향후 연구에서는 동일 표본을 대상으로 지속하여 연구할 수 있는 시계열적 연속성을 갖는 방법을 고려할 수 있다.

넷째, 인터뷰 대상이 기상청이라는 조직 한곳에 한정되어 있다는 점이다. 다양한 부처의 공무원을 대상으로 설문 대상을 다변화한다면 개개인이 느끼고 있는 PSM과 직무성과, 혁신에 대한 심층적인 의견을 수집할 수 있을 것으로 보인다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 중앙부처 공무원 다수를 대상으로 3년에 걸친 데이터를 각각 분석하여 PSM이 성과에 미치는 영향을 분석하고 PSM이라는 내적 동기 요인의 중요성을 증명하였다는데 큰 의의가 있다. 단순히 공무원이 하는 일을 성과 중심으로 평가하여 성과급, 승진 등의 외재적 요인으로만 독려하기는 한계가 있다. PSM이라는 공공을 위한 봉사 마음은 비록 무형적이고 눈에 띄기 힘들어 독려하기 어렵다고 생각될 수 있다. 하지만, 이러한 PSM이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하고, 이를 실제 공무원 조직에 반영하여 PSM을 높일 수 있는 다양한 교육, 조직문화 등을 설계하고 운영할 수 있도록 하는 근거를 마련했다는 점에서 큰 의의를 갖을 것이다. 또한 최근 정부에서 중요시되고 있는 혁신이 성과에 직접적인 영향을 주는 것 뿐만 아니라 일부 긍정적인 조절효과가 있다는 것을 살펴보고, 혁신에 대한 홍보와 혁신

업무 관리 등의 중요성도 알아볼 수 있었다.

## 참 고 문 헌

- 공동성, 2013, 성과관리: 한국제도 편, 대영문화사, pp 76~108
- 김귀원, 2014, 학습, 혁신역량과 혁신성과 간의 관계에 관한 연구
- 김병석, 2015, 조사방법론
- 김상묵, 2003, 일하는 방식의 개선
- 김상묵, 2003, 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구
- 김태호·노종호, 2010, 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구
- 문혜선, 2012, 의학산업의 혁신역량 진단 및 발전방향 연구
- 민윤기, 2011, 과학적 자료분석의 기초
- 박순애, 2006, 공무원의 직무동기와 조직행태
- 박순애, 2013, 성과평가(Performance evaluation) 제도의 역사적 분석 및 발전방향에 대한 소고
- 박순애·오현주, 2006, 성과지향적 조직문화와 조직효과성
- 박주원·조윤직, 2016, 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로
- 신황용·이희선, 2012, 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직 동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로
- 안경섭, 2008, 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향: 중앙정부 부처를 중심으로
- 오영민, 2009, PSM에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구
- 왕태규, 2006, 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로
- 유성모, 2015, 논문작성을 위한 SPSS 실전통계분석, 매개효과, 조절효과, 위계적 회귀분석을 중심으로
- 윤수재 외 2009, 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구, 재인용
- 이강문, 2017, 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 조직 문화의 조절효과를 중심으로



이경호, 2005, 조직혁신 활동의 과정과 성과요인 분석

이근주·이혜윤, 2007, 공무원들의 성과에 미치는 영향에 관한 연구-PSM  
과 보상에 대한 기대를 중심으로

이동욱, 2013, 공공부문 성과평가론, pp65

이윤식, 2006, 정부성과관리와 평가제도

이근주 2005, PSM과 공무원의 업무 성과

이연우·엄석진, 2005, 정부혁신과 전자정부 연계를 위한 모델 연구, 정부  
기능연계모델을 중심으로

이윤재 외 2006, 정부성과관리와 평가제도, 대영문화사 제1장 p9-16

장인봉, 2013, 행정혁신에 의한 지방공무원들의 인식조사와 정책적 함의

정민제 2012, 공공봉사동기(PSM)에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

정윤길·이규만, 2011, 조직기반 자긍심의 영향요인과 혁신행동과의 관계

조태준·윤수재, 2009, 공공서비스동기(Public service motivation)와 성과  
간 관계에 대한 연구

최무현·조창현, 2013, 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적  
연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로

한국조세연구원, 2001, 주요국의 성과관리제도, 발간사

한에스더·이근주 2012, 조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미  
치는 영향에 대한 분석

Bladley E.Wright, & Shahidul Hassan & Robert K. Christensen, 2017,  
Job Choice and Performance: Revisiting Core Assumptions  
about Public Service Motivation

Brewer, G. A. & Selden, S. C. 1998, "Whistle blowers in the federal  
civic service: New evidence of the public service ethic, Journal  
of Public Administration Research and Theory. Vol 8

Crewson, Philip E. 1997, Public Service Motivation: Building Empirical  
Evidence of Incidence and Effect, Journal of Public  
Administration Research and Theory, 7(4): 499-518

Frank, S. A & Lewis, G.B, 2004, Government employees: Working  
hard or hardly working?, American Review of Public

- Administration, 34: 36-51
- GA Brewer & SC Seldon, 2000, Individual conceptions of public service motivation
- Gene A. Brewer, Adrian Ritz, Oliver Neumann, 2016, Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook
- Geoff Payne & Judy Payne, 2004, Secondary Analysis
- Houston, D.J. 2000, Public-service motivation: A multivariate test. Journal of Public Administration Research and Theory, 10
- HC Kelman, 1958, Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change, Journal of conflict resolution
- Kim, Sangmook, 2005, Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, Journal of Public Administration Research and Theory, 15(2): pp 245-262
- Naff, K.C & Crum, J., 1999, Working for America: Does public service motivation make a difference?, Review of Public Personnel Administration, 19, 5-15
- Pablo Alonso & Gregory B. Lewis, 2001, Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector
- Pandey, S. K. & Stazyk, E. C, 2008, Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In Motivation in Public Management: The Call of Public Service. eds. James L. Perry & Annie Hondeghem, pp 101-107. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J.L. & Wise, L., 1990, Motivational bases of Public Service, Public Administration Review, 50
- Perry, J.L. 1996, Measuring Public Service Motivation
- Perry, J.L. 1997, Antecedents of public service motivation, Journal of public administration research and theory
- Rainey, H.G. & Steinbauer, P., 1999, Galloping Elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations, Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 9
- S Sachdeva, R Ijee, DL Medin, 2009, Sinning saints and saintly

sinners: The paradox of moral self-regulation, Psychological science

Tobin Im, Jesse W. Campbell, Jisu Jeong, 2013, Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM

# Abstract

## Effects of Public Service Motivation(PSM) on Job Performance of Public Officials

– Focusing on the adjustment effect of  
innovation capabilities and innovation culture –

Jung Hyehoon

Department of Public Administration, policy science

The Graduate School

Seoul National University

In this paper, the purpose of this paper was to examine the link between public service motivation(PSM) and public sector performance and the adjustment effect of innovation elements. In the neoliberal era, various and difficult social phenomena is frequent. The public sector is also facing a growing need to achieve its goals efficiently and effectively through systematic performance management. In particular, the role of civil servants, which directly affects the performance of the public sector, has become very important. There have also been theoretical discussions on various ways in which civil servants are motivated to do their jobs well. Public sector innovations to flexibly respond to rapidly changing external environments are also continuously discussed. Innovation in the public sector is subject to various but common innovations, such as innovation in systems, innovation in procedures, innovation in services, and so on, public servants are the main actors of innovation, and the efforts of organizational members are required.

As a result, public service motivation(PSM) have a positive effect on job performance. Attraction to policy making, commitment to public

interest, compassion and self-sacrifice, which are subcomponents of public service motivation, were also found to have positive effects on job performance, respectively. This was also demonstrated in quantitative studies, and in qualitative studies. Innovation has shown positive control over the impact of public service motivation(PSM) on performance. However, no statistically significant level of coordination was found in the effects on task performance.

Although the control effect on innovation does not appear in the performance of the task, the effect of the innovation itself is significant and the effect on the performance is significant. Therefore, we could see that there should be a culture in the public sector that encourages innovation. In addition, management of intangible factors such as public servants's interest in the public, self-sacrifice, policy favoritism and immersion should be systematically carried out in the performance management style.

**Keywords: Public service motivation(PSM), performance, job performance, innovation capacity, innovation culture, internal motivation**

**Student Number: 2015-24536**